

特集

リストラの「はじめ」

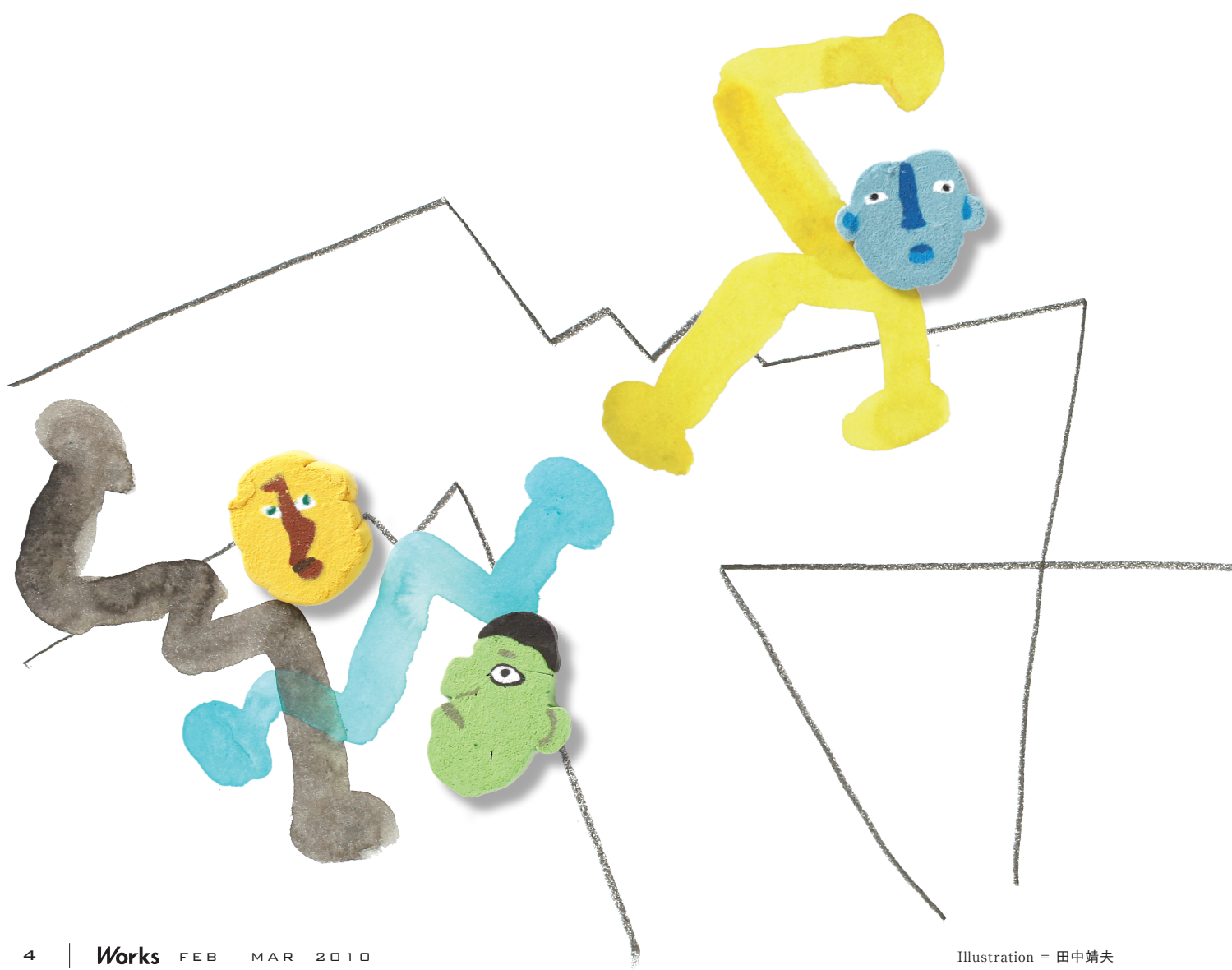
疲弊した人と組織を、いかに再生に導くか

SECTION 1

リストラの「はじめ」はなぜ重要か | P6

SECTION 2

人をケアする、人と組織を変革する「はじめ」の施策とは | P16



はじめに

リストラ後の空気を前向きに変える「節度ある態度」とは

とある大手企業のある事業部。かつて、そこで働く社員たちは誇りに満ちていた。しかし、それも半年前までのことである。突然始まった「リストラ」。事業の全面的な縮小と、希望退職の募集が発表された。希望退職者だけでは目標とする人員削減を達成できず、他事業部への不本意な異動を受け入れざるを得ない社員たちは、全国のさまざまな拠点へ散っていった。

残された社員たちも、不安は尽きない。「次は自分の番かもしれない」。そんな疑心暗鬼が蔓延する。異動した社員の顔ぶれを見て、「〇〇部長のおぼえがめでたくなかったのかもしれない」などという噂が出たことから、会議でその部長に反論する者がいなくなった。

人員削減と組織変更によって、仕事の分担が変わった。情報共有がうまくいかず、部署間で責任をなすりつけ合った。リストラによる風評もあったが、顧客へのサービスが行き届かなくなり、現場では顧客離れが始まった。

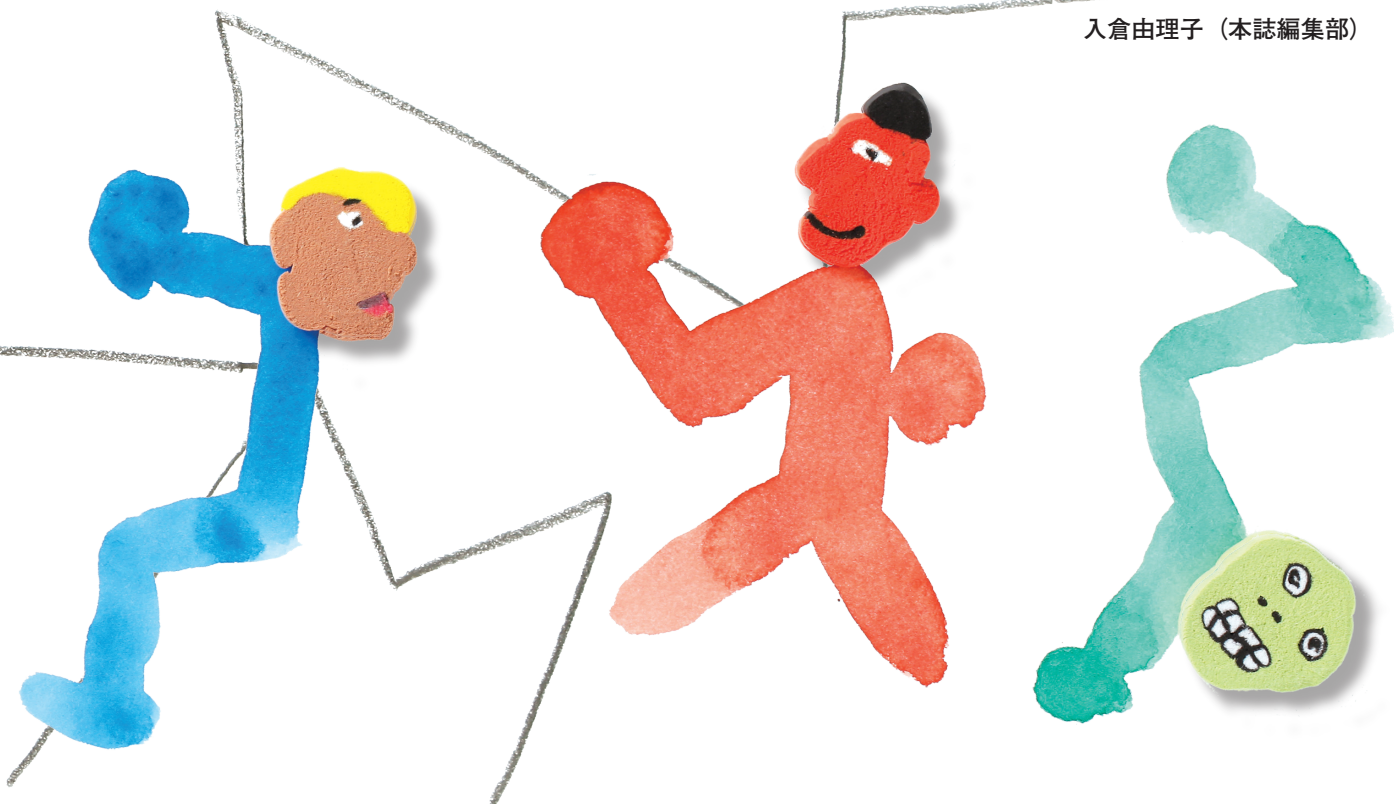
担当役員から下りてくる業績目標は、現場では絵空事としか思えなかった。会社が目指す「V字回復」とは裏腹に、業績は下降の一途をたどっていった……。

もちろん、これは完全な実話ではない。しかし多くの友人、知人から話を聞き、その断片から再構成したものと考えれば、まったくの架空の話とは言えない。リストラ後は、多かれ少なかれ、現場ではこのような不安、不信感がうずまき、モチベーションダウン、仕事の目詰まりが起こる。

2008年の後半から、多くの企業でリストラが敢行された。リストラ時、どのような戦略を描き、どのように組織をデザインして再生に向かうか。これは当たり前のように活発に議論されているはずである。しかし、再生に向かって実際に動くのは現場の社員たちである。彼らの気持ちを置き去りにしては、リストラ後の再生は難しいのではないか。そのように、私たちは考えた。

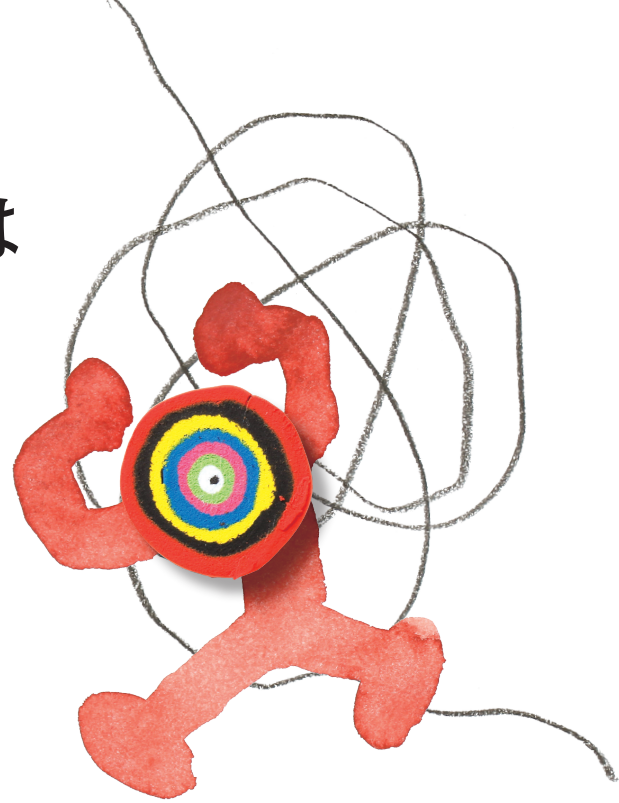
タイトルにある「はじめ」という言葉は、「物事の区別をつける、節度ある態度」という意味だ。事業の縮小や人員の削減は、どんなときでも、社員にネガティブに映る。それを「節度ある態度」によって前向きに転換すべきときである。リストラ期における「節度ある態度」とは何か、有識者や実務家に問いかけていく。

入倉由理子（本誌編集部）



リストラの「はじめ」はなぜ重要か

リストラを再生につなげるために、企業は何をすべきか。リストラの後、つまりポストリストラ期の人や組織に対する施策の重要性をリストラの構造、歴史、そしてリストラ後の社員の心理的な状況から考察する。



リストラの構造から検証する

『伸ばす』ためにこそ『削る』という原則で現場の力を引き出す

「リストラ」はひんばんに使われる用語だが、まずその意味を再確認しよう。「リストラ」は英語の「リストラクチャリング」の略称だ。しかし日本語の「リストラ」では単なる雇用調整や経費削減を指すことが多い。本来の「リストラクチャリング」は違う。景気の変動や事業環境の変化、国際化にあわせて、事業を再構築する。特に不採算部門からの撤退、事業の縮小と同時に有望な事業領域に経営資源を集中する。その手段として合併や事業の売却、人員削減も行う。

そこで、「リストラ」をテーマにした本特集では、誤解を招かないように、下記のような表現に統一して進めたい。まずは、本来の意味であ

る「リストラクチャリング」の場合、「事業の再構築」、あるいはそれに準ずる言葉を使用する。いわゆる日本語の「リストラ」の場合は、人員削減、雇用調整など、その文脈に応じた正確な表現を使用する。また、経費削減、組織の縮小、ダウンサイジングの場合、そのままそう表現する。「リストラ」という言葉で表記する場合は、上記をすべて一括りにした場合に限定する。

先取りの事業の再構築は「成長戦略」ありき

さて、本論である。上記に示した通り、リストラという言葉が持つニュアンスは、日本では幅広い。実際

に「日本企業のリストラについての考え方は会社によるばらつきが大きい」と元マッキンゼーの共同経営者で現在も企業や自治体の改革を手がける慶應義塾大学総合政策学部教授・上山信一氏は指摘する。

上山氏は、リストラは「事業の再構築」か「人件費・経費削減」か、そして「先取り」か「後追い」かによって4つに分類できるという。それを示したのが次ページの図だ。

「最も効果的なのは、『先取り』かつ『事業の再構築』であることは言うまでもありません。このパターンの場合、成長戦略がまず先にある。『伸ばす』ためにこそ“削る”という思想になります。たとえば、業績のいいときにあえて黒字の事業部

◆ リストラの分類

門を他社に売却し、そこで得た資金を原資にもっと有望な分野に投資をする場合もあります」(上山氏)

成長戦略を実現するとすると、事業のポートフォリオを転換することになる。成長分野への投資のために、賃金カットや経費削減を余儀なくされることも多い。同時に人材のポートフォリオも転換するために、人材の再配置や転職を促していくこともある。

このようなリストラは経営戦略上は前向きなものだが、そこで働く従業員にとってはやはり心理的な負担になる。それをどう克服するかは課題だ。

従業員の負担が大きい
後追いのコストカット

一方、リストラが「後追い」型で「人件費・経費削減」が中心の場合はどうだろうか。

「後追い」型とは、経営環境や業績が悪化した後のリストラを指す。この場合、まごまごしていると運転資金が底をつきかねない。つまり、「キ

	事業の再構築	人件費・経費削減
先取り	成長戦略がまず先にあり、「伸ばす」ためにこそ「削る」を貫く。事業ポートフォリオの転換とともに人材ポートフォリオの転換も行われる	戦略的な発想がないので、リストラというよりは、単なるコスト削減策
後追い	事業環境が悪化してからの事業の再構築になるので、資金に余裕がなく、取れる戦略の幅も限られる。コスト削減の規模も大きくなる	事業環境が悪化してからのコスト削減。将来に明るいビジョンもなく、コスト削減の規模も甚大。現場にモチベーション低下を招く

リストラを成長戦略の有無と敢行する時期によって、4象限に分類した。「日本企業の場合、後追いの人件費・経費削減になってしまっている場合が多い」と上山氏。

出典：上山氏への取材をもとに編集部作成

ャッシュフローを回していくことが最優先になります。経費削減や人員削減に追われ、前向きな将来投資の余裕がなくなってきました」と、上山氏は言う。

このパターンは、従業員の実質的、心理的負担を考えると、いささかやっかいだ。経営者が、戦略や先の見通しを見せてくれない。仕事をするうえで必要な経費すらも、削減しろと言われる。不本意ながら退職していく人も出てくる。現場のモチベーションは、加速度的に下がっていく……。

上山氏は「経営者に現場との対話

を求めたい」という。多くの企業再生に取り組んできた経験に照らすと、「日本企業の『現場』はとても優秀」だと強調する。

「多くの場合、腐っているのは経営で、現場ではありません。赤字でも工場はめったに不良品を出しません。リストラの成否は戦略にかかっていますが、それを実行するのは従業員です。いかに現場の力を引き出すかが、リストラの成否を左右します」(上山氏)

現場の力を引き出す努力。これが、リストラの「はじめ」のつけ方と言えないだろうか。

上山信一氏

慶應義塾大学総合政策学部 教授

Shinichi Ueyama_1980年京都大学法学部卒業。84年、米国プリンストン大学大学院公共経営学修士。改革プロデューサー。専門は企業・行政機関の経営刷新と地域再生。旧運輸省、マッキンゼー(共同経営者)等を経て現職。企業顧問のほか、大阪府特別顧問、省庁・自治体の各種委員を兼務。『だから、改革は成功する』(ランダムハウス講談社)、『自治体改革の突破口——生き残るための処方箋』(日経BP社)など著書多数。



カギとなる社員との徹底したコミュニケーション

では、現場の力を引き出すために、企業がすべきことは何か。

現場の力を最大限に引き出す特效薬は、「先取り型かつ事業の再構築型のリストラを目指すことに尽きる」と上山氏は言う。経費削減や事業縮小、賃金カットや雇用調整があったとしても、未来に向けて目指す姿が明確ならば希望と変革への意欲が生まれてくる。しかし、すでに後手に回ってしまった企業だとそうはいかない。そんな企業を含め、ポストリストラ期の経営の役割を上山氏に挙げてもらった。

1つは、従業員との徹底したコミュニケーションである。

「まず、なぜリストラをしなければならぬのかを正直に伝えます。そのうえで現場が考えていることを引き出すことが重要です」（上山氏）

特にリストラが「後追い」になってしまった会社は、現場の社員に会社がどんな状況に置かれているか、情報公開していない場合が多い。厳しさは伝えていても、詳細が外部に筒抜けになることを恐れて、詳細な数字まで伝えない。そこで突然リストラ、と言われると、従業員の不安は一気に高まる。納得や協力も得られない。

上山氏は「危機意識の共有が、現場を変革行動に向かわせる第一歩」だという。

すでに述べたように、日本企業で

は「現場」が力を持っている。現場の従業員とのコミュニケーションが再生に向かう最大の原動力なのだ。

上山氏は「現場の従業員は会社がリストラに至る原因や『おかしいところ』を知っていることが多い。変革の答えは、従業員の胸の中にあります。トップはそれを引き出さなければならぬ」という。だから「変革期を率いるトップには、しなやかな質問力が欠かせません」という。

退職者のケアをしなければ残った人にも傷を残す

2つ目にすべきことは、退職者への徹底ケアだ。

退職者はもちろん出さないほうがいい。しかし出さざるを得ないときには、辞めずに残った人も含めた全員の心が傷ついている。

「大切なことは、ここでもコミュニケーションです。1対1で、細心の注意を払う必要があります。まずはご本人に『会社の未来のために自分は辞めるのだ』という『大義』を見つけてもらうことが大事です。そして、次の世界でご本人がやりたいことを探すサポートをすることです」（上山氏）

一方で、現場のパワーダウンを防ぐために、優秀な人材を辞めさせない努力も必要だ。特に「後追い」の成長戦略なきリストラの場合には、元気のある人がまっ先に社外に活躍の場を求め、自ら退職する道を選ぶというリスクが大きい。

「本来であれば変革を担うはずの若

手の優秀なマネジャーから先に辞めていく。ですからそういう人材を早く見つけてトップが『一緒に頑張ろう』と声をかける。さらにヤングボードのようなものも作るべきです」（上山氏）

「削る」と「伸ばす」を表裏一体で考える

ヤングボードには将来のビジョンを描くという使命を与え、ともに議論することで仲間意識を醸成する。これが次期ボードの試運転の意味合いを持つという。

「リストラの場合、不良債権の処理の責任をとって現在のボードメンバーが次々に辞めていく場合も少なくありません。そのとき、次のボードを担う人材がいない、という状況を避けたい。そのためには、新しいボードで機能する人材を早めに用意する必要があります」（上山氏）

リストラを前向きにしていくには、「『伸ばす』ためにこそ『削る』」発想が欠かせないのは既述の通りだ。

「リストラとなると銀行や債権者があれこれ言う。ともすると『削る』ことに走りがちで、『伸びる』ためであってもお金や人を使うことが憚られることは確かです。削るための施策は必須です。しかし同時に戦略的な投資、社員が『やりたいこと』を実現するための資金もきちんと確保する。『削る』ことと『伸ばす』ことを常にセットで考える。これが、リストラに際し、常に経営トップが意識すべきことです」（上山氏）

歴史的視点から検証する

リストラから復活した企業の時代を超えた共通項、 「労使一体で難局に立ち向かうパワー」を醸成すべき

日本の近代以降を振り返ってみると、多くの企業が不況期、また経済危機期においてリストラを敢行してきた。ここでは、景気の波とそれに伴うリストラの特徴について、経営史を紐解きながら探りたい。そのうえで、リストラ後の対応で復活した企業と、低迷を続けた企業の成否を分けるものとは何だったのか、一橋大学大学院商学研究科教授の橘川武郎氏に伺った。

近代以降、リストラの波は大きく4つに分けられる

「近代以降、いわゆる戦前の昭和恐慌のころから振り返ると、大きくは4つのリストラの波があったと考えられます。最初は戦前の昭和恐慌期、

次は敗戦後の経済危機期、そして、第一次・第二次オイルショック期、最後は1990年代のバブル崩壊からリーマン・ショック以降、現在まで続いている期間です。この4つの波においても、リストラに対する企業の態度は大きく二分されます。その分岐点は64年。前後の相違点は『雇用を守る』姿勢があるかどうかです」と橘川氏は話す。

まず昭和恐慌期においては、景気の落ち込みが深刻だったこともあり、多くの日本企業が徹底的な人員削減を実施することで不況に対応した。それは、当時から人員削減が施策の選択肢に入っていた欧米諸国の企業にもひけをとらないほどだった。

そして、次の第二次世界大戦敗戦後の経済危機期においては、日本は

多くの企業や軍需工場が休廃業に追い込まれたことで、かなりの労働者が解雇され、大量の失業者が出た。このときも戦前と同様、日本企業は基本的には人員削減を実施した。

しかし、このころ経済が壊滅状態に陥っていたにもかかわらず、絶対雇用を守ると宣言する経営者が一部出始めた。彼らは、心も体も疲れ果てて戻ってきた応募者らを守りたいと考えたのである。高度成長期以降、私たちが慣れ親しんできた「雇用を守る姿勢」の萌芽が見られたのは、このとき、1950年前後のことである。

64年以降、外資圧力が強まり、労使協調の流れが生まれる

その後、1964年を分岐点に、日本

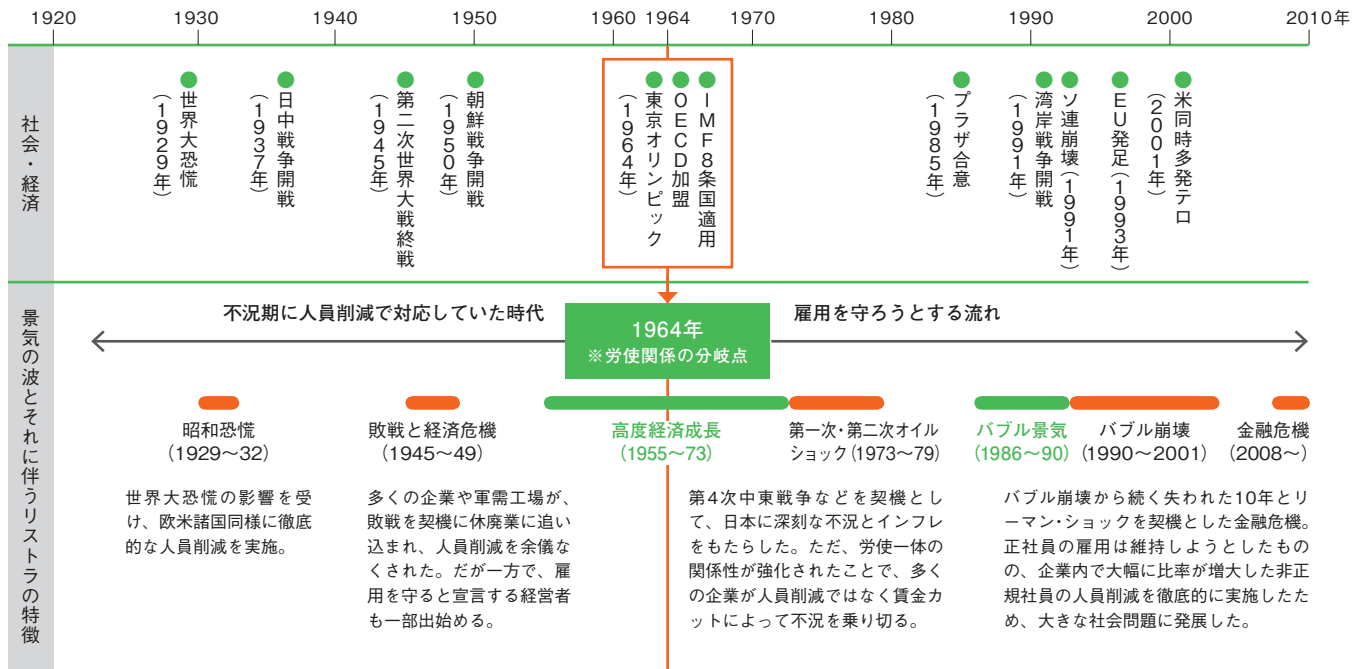
橘川武郎氏

一橋大学大学院商学研究科 教授

Takeo Kikkawa_専門は日本経営史・エネルギー産業論。1975年東京大学経済学部経済学科卒業、1977年同大学経済学部経営学科卒業。1996年～2007年東京大学社会科学研究所教授、その期間に韓国・延世大学客員教授、ドイツ・ベルリン自由大学客員教授などを経て現職。主な著書に『地域からの経済再生—産業集積・イノベーション・雇用創出』（共編著、有斐閣）、『日本経営史（新版）』（共著、有斐閣）などがある。



◆ 日本経営史における、主要なリストラの波とその特徴



日本近代以降の景気の波とそれに伴うリストラの特徴を示した。外資圧力などにより労使一体の関係が強化された1964年を1つの分岐点として、不況期に人員削減で対応していた時代から、不況期でも雇用を守ろうとする流れへと移行した。

出典：橘川武郎氏への取材と『現代日本経済史年表 — 1868~2006年』（日本経済評論社）をもとに編集部が作成

企業の雇用に対する姿勢が大転換する。1950年前後に芽生えた「雇用を守る」姿勢が、主流になったのだ。契機となったのは、64年、日本に国際通貨基金（IMF）の8条が適用されたこと。それにより、国際収支の赤字を理由に為替制限ができる14条国から、できない8条国へ移行した。それと同時に、経済協力開発機構（OECD）に加盟したことで経済成長、貿易自由化、発展途上国の支援に貢献することが国として求められるようになった。

「日本は世界の先進国の1つとして、貿易および資本の自由化をせざるを得ない状況になりました。そのため、日本企業は労使一体の関係を強化し、外資圧力に対抗しなければ、会社自体の存続が危うかったのです。この危機感は労働者にも認識され、企業と労働者が協調して世界の企業と戦

っていこうという機運が生まれたのです」（橘川氏）

こうした流れの中で、70年代に起こった第一次・第二次オイルショックの不況期には、日本企業は労働者の雇用を必死に守ろうとした。この動きは、世界的に人員削減が実施された中で非常に特徴的だった。ただ、そうは言っても人件費を削減しなければ、企業が再生の軌道に乗るのは難しい。そこで、当時の日本企業は人員削減ではなく、賃金をカットすることで不況を乗り切るという選択をしたのである。

なぜそのようなことができたのだろうか。1つの要因は賞与制度が機能していたことにある。生活に困窮する労働者の月々の給料を減らすことは現実的に難しかった。そこで賞与のカットを提案すると、「賞与ならば」と組合が了承した。これは当

時「日本的雇用調整」とも呼ばれ、それ以降の雇用を守るという日本企業の姿勢の大きな流れを作った。

また、この雇用を守るという選択が、結果的には思わぬよい効果を日本にもたらした。欧米諸国に比べ大量の失業者を生まなかったことにより、国民の消費が大きくは落ち込まなかった。そのため、諸外国に比べて景気回復が早かったのだ。この一連の流れは、雇用を守ることによる「成功体験」として認識され、その後の日本の、さらなる成長を支える基盤となっていく。

正規社員の雇用は維持したが
非正規大量解雇で社会問題に

ただ、問題視しなければならないのは、やはりバブル崩壊後から現在まで続く今回のリストラの波だ。

「オイルショック期の成功体験をもとに、今回も多く日本企業は賃金水準を下げ、労働者の雇用を守ることを重視する、という不況への対応策の姿勢を変えずに臨んでいます。しかし問題は、それがあくまで正規社員に限った話であること。非正規社員は躊躇なく解雇しました」（橋川氏）

1990年代以降の失われた10年とも20年とも言われる不況が長く続く中で、たとえ正規社員の雇用は維持されていたとしても、企業の中で、すでに30%以上の割合を占めるまでになっている非正規社員を大量に解雇したことのインパクトは、あまりに大きかった。

「特に、これまで簡単には人員削減をしない典型と見られてきた、大手自動車メーカーや大手電気機器メーカーなどが実施したことで、非正規社員の雇用調整は社会問題に発展してしまいました」（橋川氏）

これまで振り返ってきたように、64年を1つの分岐点として、日本企業は雇用を守るという姿勢へ転換し、労使一体となって世界で生き残る術すべを模索してきた。しかし、正規・非正規の枠を超えて、企業と労働者全体という大きな枠組みで見ると、今その関係性が根底から揺らぎつつあるようだ。

「人材を単なる労働コストとして見てしまっているようです。不況期への対応が、徐々に昭和恐慌期のころに戻ってしまいつつあるような感じがします」（橋川氏）

さて、ここまでは、日本企業の雇

用に対する姿勢の転換が起こった分岐点と、それと前後して変化した不況期におけるそれぞれのリストラの特徴を見てきた。次からは、歴史を振り返ってきた中で、時代を超えてリストラ後の対応で復活している企業と、していない企業の成否を分けるものとは何だったのかを探りたい。

復活企業の共通項はビジョンを示し、実行できるかどうか

以前のように右肩上がりに経済が成長している時代と、現在のように成熟期に入り成長が鈍化している時代とでは、リストラ後の対応は異なる。とはいえ、リストラから復活した企業の共通項を、時代を超えて学ぶとするならば、それはその企業に労使一体となって難局に立ち向かっていくパワーがあるかどうか、ではないだろうか。

「まず復活している企業の共通した特徴は、不採算部門、成果の出ない仕事を厳しく評価していることです。そして、その評価に基づき、長期的なビジョンを作って社員と共有しています。さらに『今ここで我慢してくれることで、将来はこう伸びるんだよ』と示せるかどうか。一番リストラでうまくいかないパターンというのは、そのようなビジョンを示せないために、優秀な人材が会社を出て行ってしまうことです。そこがよいリストラと悪いリストラの差異ではないでしょうか」（橋川氏）

そのうえで、ビジョンを達成するために、覚悟を持って組織の再構築

を実行できるかどうかがかぎとなる。つまり、ビジョンとは企業の今後の「生きる道」を決めるということでもある。たとえば、ある大手電気機器メーカーでは、今後の生きる道はマーケティングだというビジョンを示し、事業部ごとに営業部門を持っていた体制を、スピードと柔軟性を担保するためすべての営業部門をマーケティング本部に集約する体制に変更した。また、別の大手電機メーカーでは、これまで拡大する一方だった事業領域を大きく2つに絞ると決め、そこへの資源の集中投資を、覚悟を持って実行した。この2社は、結果、復活を遂げている。

ただ、ここで出てくる問題は組織を再構築したことで、縮小されたり、削減されたりする事業の人員はどうするのかということ。

「撤退や縮小を余儀なくされる事業の人材は、社内労働市場を流動化し、今後の成長を支えていくと決めたほかの事業に再配置し、教育していくことが大切です」（橋川氏）

日本経済そのものが、大きな歴史の流れで見たときに、成長曲線にあるときならば、不況期にビジョンを示さなくてもかなりの企業が救われてきたかもしれない。しかし、このような厳しい時代においては、今後それぞれの企業が明確なビジョンを示し、社員とそれを共有したうえで、覚悟を持ってリストラに臨むことが必要であろう。今一度、正規・非正規を含めて、経営者と従業員が一体となれる関係を再構築すべきときなのかもしれない。

「レイオフ・サバイバー」は「勝ち組」。 それでもネガティブな感情が優先する

ここではあらためて、リストラ後、残された人たちがどのような心理状態に置かれるかを見ていきたい。

日本大学大学院総合社会情報研究科教授・田中堅一郎氏は、リストラ期の従業員の心理的状況に詳しい。田中氏は「リストラは経営の効率化やパフォーマンスの向上に役立っているのか」という疑問を持ったのをきっかけに、アメリカの先行研究をレビューした。1980年代に深刻な不況を経験したアメリカにおいて、競争力向上のため組織のダウンサイジングを実施した企業が多かったから

だという。

「雇用調整による組織のダウンサイジングは、短期的に見ればバランスシートを均衡化することは間違いありません。しかし、中長期的に企業業績の向上との因果関係はあるのか」と、必ずしもそうとも言えないようです。アメリカ企業の半数以上がダウンサイジングの実行後、生産性が落ちているという結果が出ています」

と、田中氏は指摘する。

ダウンサイジング後の組織の生産性を左右するのは、「レイオフ・サ

バイバー」と呼ばれる「残った人たち」である。つまり、退職者だけでなく、レイオフ・サバイバーの心理的状态にも配慮すべきではないか、という仮説が成り立つ。

残された「勝ち組」たちに
渦巻く不安や不信感

ではレイオフ・サバイバーは実際に、どのような心理状態に置かれるのだろうか。

「レイオフ・サバイバーのダウンサイジングに対する反応を示した研究があります。それは、1998年にMishraとSpreitzerによって類型化されたものです」(田中氏)

そもそも、レイオフ・サバイバーは雇用調整を逃れたのだから、「勝ち組」ととらえることもできる。自分をそのように見ることができる人は、リストラを建設的にとらえ、将来に希望を持ったり、冷静に置かれた状況に対応することが可能になる。

しかし、実際には、不安や無力感に苛まれたり、会社に怒りをぶつけるなど、組織や自分に対してネガティブな態度を示す人が圧倒的に多いという。

「次は自分が解雇されるのではないかという不安感。同僚がレイオフさ

◆ 仕事や職場でのストレス増大の割合 (置かれた状況別)

	全体	55.5%
勤務先の経営状況	やや悪くなった	58.5%
	かなり悪くなった	66.4%
実労働時間	かなり増えた	79.2%
	やや増えた	74.5%
失業不安	かなり感じる	73.9%
	やや感じる	74.5%
	労働条件・雇用の悩み「あった」	75.5%
	職場での雇用調整「行われた」	66.2%
仕事の密度	かなりきつくなった	90.4%
	ややきつくなった	72.3%

パーセンテージは、ストレスが「かなり増えた」「やや増えた」を合計したものの。対象者全体の平均値は55.5%だが、雇用調整や経営状況、労働条件が悪化していると答えた人たちは、ストレスの増大をより高い割合で訴えている。

出典:連合総研「第17回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査」報告書」(2009年6月)より、編集部が抜粋

田中堅一郎氏

日本大学大学院総合社会情報研究科
教授

Ken'ichiro Tanaka_1992年日本大学大学院文学研究科博士後期課程心理学専攻修了、博士(心理学)取得。常葉学園浜松大学国際経済学部専任講師、広島県立大学経営学部助教授、日本大学大学院総合社会情報研究科准教授を経て、2009年より現職。主な著書に『荒廃する職場／反逆する従業員——職場における従業員の反社会的行動についての心理学的研究』(ナカニシヤ出版)がある。



れたのに自分が残っている罪悪感。『今まで一生懸命やってきたのに、なぜ』という上級管理者に対する不信心。同僚の解雇の手続きへの不公正に対する憤り……。このように、レイオフ・サバイバーたちの心中には、多くのネガティブな感情が渦巻いています」(田中氏)

不公正な雇用調整の 手続きが禍根を残す

具体的に、アメリカ西海岸の企業やフィンランドの行政機関を対象とした調査において、抑うつ、過食や拒食など食事の摂取量の変化や、病欠勤率の増加など、さまざまな研究結果が報告されているという。

「また、組織へのコミットメントへの影響も無視できません。たとえ、もともと組織へのコミットメントが高かった人でも、ダウンサイジング後に劇的に下がることがあります。さらにそうした人たちの中で、雇用調整の手続きが不公正だと強く意識している人ほど、下がり方が急です。ダウンサイジングそのものの影響も

もちろんですが、辞めていった同僚たちの処遇はどうだったかが、レイオフ・サバイバーにとっては大きな関心事なのです」(田中氏)

日本でも雇用調整によって 従業員のストレスは増大

転じて、日本ではどうだろうか。

前ページのグラフは、連合総研が行った「第17回『勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート調査』報告書」から抜粋した、「仕事や職場でのストレス増大の割合」を置かれた状況別に見たものである。

数字は仕事や職場でのストレスが「かなり増えた」「やや増えた」を合わせたものだ。全体では55.5%だが、勤務先の経営状況の悪化、失業不安、労働条件・雇用の悩みを感じていたり、雇用調整があった場合などには、より高い割合でストレスが増すことが見えてくる。

また、田中氏は現在、リストラ経験および脅威が及ぼす従業員の心理的・行動的影響についての調査研究をまとめている。この調査では、「雇

用調整の可能性がある」「自分の希望に関係なく職務時間や職種の変更があった」「退職の可能性」などの指標によって、リストラが身に迫る度合いを尺度にしたという。

「結果的に言うと、身に迫る度合いが強ければ強いほど、ストレス反応、心理的な影響はやはり強いです。具体的には、職務行動が停滞したり、自分の殻に閉じこもったり、個人的に時間を浪費したり、長い休息、昼食をとったり……と、リストラの脅威によって極めて消極的な行動につながると示唆されています。これでは、組織の生産性に影響が出ないはずがありません」(田中氏)

このように心理的な側面から分析したとき、リストラが残された社員に与える影響は甚大であり、決して無視できないレベルのものであることが詳らかになった。そして、心理的側面からのケアと同時に、「辞めさせ方」の公正・不公正さの重要性をここでも確認することとなった。

不安や不信感などネガティブな感情を払拭するための「はじめ」が、ポストリストラ期には欠かせない。

ネガティブなリストラから、ポジティブな再生へ。 経営側や人事がつけるべき「けじめ」の道程

ここまで、リストラの構造、歴史、リストラ期における従業員の心理的側面から、ポストリストラ期に企業が講じる施策の重要性について考察してきた。

「事業の再構築の絵を描き、それに伴う雇用調整をして一件落着、と経営側や株主は思っているかもしれませんが。確かにバランスシートは整ったはずですが、社員のことを思えば、勝負はその後。経営側が本心からそう考え、それを実行する仕掛けを作れるかが肝心です」

日本大学大学院・田中堅一郎氏のこの言葉に、その重要性は集約されるのではないか。

ネガティブな状態で変革行動を強いても無理がある

リストラの只中において、事業の再構築に伴って、組織構造や制度、仕組みの転換、雇用調整や人材の再配置など、さまざまな変化が人と組織に起こる。しかし、その体制を作って終わり、ではないはずである。作った体制を礎に変革を起こし、それが再生につながっていく。

リストラがたとえ前向きなものであっても、もし不安や不信感が芽生

えたり、賃金カットや仕事量の増加が生じれば、従業員の心理的、実質的な負担は大きい。そうした負担感やネガティブな気持ちを抱えたまま、社員に再生に向けた変革行動を強いたところで無理があることもご理解いただけただろう。

従業員にとってネガティブにとらえられがちなりストラから、ポジティブな再生へ。この間にある人と組織の変革の道程は、ポストリストラ期に経営側や人事がつけるべき「けじめ」の道程である。

これまでのインタビューにより、リストラから人と組織が立ち直り、パワーアップして再生に向かう道程の中で、経営側、人事、そして現場のマネジャーがなすべきこと、知っておくべきことは何かを考えた。それが次ページの図である。

もちろん、リストラ期とポストリストラ期が明確に区別できるわけではないし、混沌とした状況の中、図のように順番通りに進めていくことは、なかなか難しいのも事実だろう。この図は、ポストリストラ期に人事が検討すべきことの簡易的なリストとしてご覧いただきたい。

ここでポストリストラ期の全体像を俯瞰するために、「疲弊した人の

ケア」「人と組織のパワーアップ」「再生」の段階、そしてその背後に常に存在する「リーダーシップ」について、もう少し詳しく説明しよう。

**人の心をケアして
健康状態に戻す**

リストラ直後は、人が疲弊した状態であり、まずはその「ケア」をして、少なくとも「健康な状態」まで戻さなければならない。その施策として、人の不安や不信感、それらを端緒とするメンタル不全や健康障害への対応が考えられる。

また、経営側や上司への不信感からモチベーションダウンを起こす社員は多く、壊れた心理的契約や失われた組織へのコミットメントをどのように作り直すか、という問題も生じる。さらには優秀な人材の流出も避けなければならない。

次の段階では、変革行動を促すために、人と組織をパワーアップする必要がある。リストラのような危機的状況を経験することで、萎縮したり、「自分が何をしても会社は変わらない」というような諦め感が蔓延する。そんなとき、人を変革行動に向かわせるために何をすべきか、知

◆ リストラの「はじめ」のプロセス



っておくべきだろう。

あるいは事業の再構築によって、人材の大きな再配置があった場合、そこで新しい仕事に取り組むための能力開発は、なおざりにできない問題だ。

さらに、そもそも変革を志向する組織風土がないのであれば、その転換を試みる価値はあるだろう。

**再生を阻む組織の機能不全と
いかに対峙するか**

そして、最終的には人と組織のパワーアップを、事業の再生に結びつけなければならない。人と組織は元気になっても、組織の再編や縮小によって、組織が機能不全を起こし、V字回復を実現できない状況になっ

ている可能性もある。たとえば、組織が「歯抜け状態」になって、順調に仕事が回らない状態を想像していただければいだろう。そんな状況と対峙するにはさまざまな方法があるはずだが、本特集では社内外のつながりを利用して組織を機能させたり、イノベーションにつなげたりする「ネットワーク組織」という概念をご紹介します。

慶應義塾大学・上山信一氏は、「日本の会社はとてもデリケートで独特の生態系。メダカと水草を入れて密閉したガラス玉水槽みたい」と指摘する。

「もはや1つの会社内、そして日本の業界の中だけでの自給自足は無理です。現状に甘んじようとしても水槽を割る外敵がやってきます。なら

ば、自ら水槽を飛び出す。世界という大きな池の大きな魚を志向したほうがいいと思います」(上山氏)

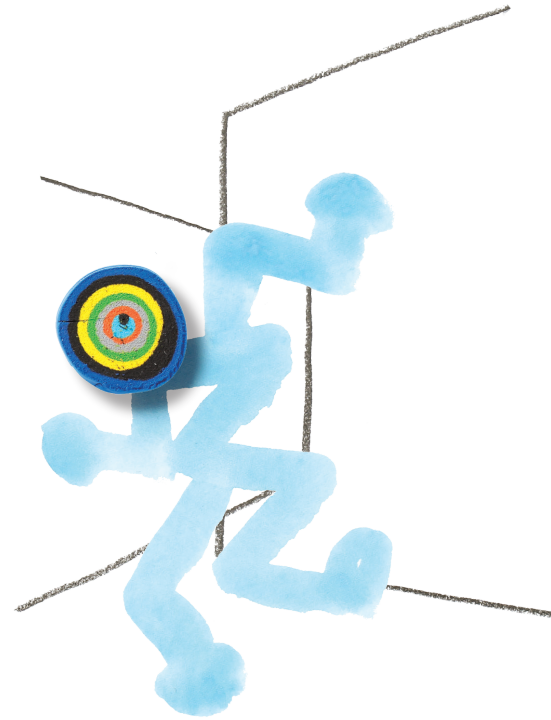
上山氏は大きな魚を志向するためにはM&Aや他社との提携も必須と言うが、このテーマはあまりに大きいので、今回は扱わない。

このような、リストラを再生に結びつけるプロセスを支えるのは、リーダーシップである。変革期に経営者はどのようなリーダーシップを発揮すべきか、また、現場のマネジャーの役割とは何かも、欠かせない議論であろう。

SECTION 2では、これらの中から主要なトピックを取り出して、有識者、実務家のインタビューから、企業がケアすべきこと、取るべき施策について明らかにしていく。

人をケアする、人と組織 を変革する「はじめ」の 施策とは

ポストリストラ期に蔓延する人のネガティブな気持ちを払拭して変革行動に結びつけ、組織を再生していく施策は何か。企業の置かれた状況がそれぞれ違う以上、「万能薬」はあり得ない。自社の状況に合わせ、「今、すべきこと」は何かを考えるきっかけにしてほしい。



疲弊した組織を変革に導くリーダーシップ

>>> ポストリストラ期の経営トップの役割とは

リストラで失った暗黙知を把握し、 それを補うための人材育成に徹底的に力を注ぐ

すでに示したように、リストラを再生につなげるためには、疲弊した人と組織をケアし、個人を変革行動へと促して、組織をパワーアップしていかなければならない。そして、そのプロセスを支えるのは、経営トップや現場のリーダーのリーダーシップである。

ここでは、まずは経営トップがポストリストラ期に果たすべき役割について、産業革新機構 執行役員・西口尚宏氏に話を聞いた。産業革新機構は、2009年に発足した15年間

の時限組織である。国富の増大というミッションの実現のために、社会的にニーズが高く、成長が見込まれる有望な事業のシーズを持った企業に対し、官民の資金や人材などの経営資源を活用して経営参加型の支援を行っていく。現在、この立ち上げに力を注ぐ西口氏は、前職では日本企業同士の合併、外資の日本企業投資、日本企業のクロスボーダーM&Aの統合アドバイザーというスペシャリストとして、企業の変革期を、主に人と組織の側面から支えて

きた。西口氏はそれらの経験を通じて、「リストラ期に経営者が最も意識しなければならないのは、リストラを通じて組織として何を失ったか、ということ。知らず知らずのうちに失ってしまったのは、組織が蓄積してきた『暗黙知』にほかなりません」と指摘する。

組織に脈々と受け継がれた
暗黙知が消えている

リストラ期には、組織運営をする

にあたり、「頭数が足りるかどうかが組織のダウンサイジングの指標となり、人数の削減によるコストの削減ばかりが優先されがちだ。西口氏の言葉は、これに対する警鐘である。

非常に単純化して言えば、企業運営に必要な個人と組織に蓄積された能力を、可視化・言語化できる「形式知」と可視化・言語化できない「暗黙知」に分けたとき、「日本の企業は、どちらかといえば暗黙知をベースに運営されてきたのは、衆目の一致するところ」（西口氏）である。

「しかし、暗黙知の重要性は理解しながらも、人を減らし、組織を縮小したことで、暗黙知が消えてしまったということを経営者は少ないでしょう。特に雇用調整で真っ先にターゲットになるのは中高年が多いはず。ところが、中高年は長きにわたって、脈々と個人として、チームとして暗黙知を築いてきた中核となる人たちであることを忘れてしまっています。彼らを退職させることで、大量の暗黙知が社外に流出してしまった、というわけです」（西口氏）

本来であれば、「組織からどのような暗黙知が流出する可能性があるのか」を意識して雇用調整を行うべきだという。

「リストラによって、企業の体力、気力、知力が落ちるわけですが、その三重苦の中で総合力を維持する経営をしなければならないのです。そのときのカギになるのが、形式知と暗黙知の掛け算である知力なのです。そして、決して失ってはならない暗黙知があるならば、そのキーパーソンには何としてでも残ってもらわなければなりません」（西口氏）

暗黙知の再生と拡大に トップは力を注ぐべき

「必要であればキーパーソンを引き留め、組織が蓄積してきた暗黙知の減少を防ぐために、残った人に暗黙知が伝道される仕組みを考え、実行してもらうことが重要」と西口氏は言う。「5000人退職者を出してしまったものの、残った1万人の質を1.5倍に上げて会社を再生したい。だからあなたの手助けが必要だ。そ

んな会話をトップができるかどうか。会社の再生の成否の分岐点の1つ目は、ここにあると思います」（西口氏）

もちろん、リストラ期にはバランスシートに反映されない暗黙知の増減の議論よりも、人件費を減らすことが優先されるのは、ある意味仕方がない。すでに雇用調整を敢行し、キーパーソンを含めて社外に暗黙知が流出したのであれば、「どうリカバーするかを考えるしかない」（西口氏）のである。

「まずはどんな暗黙知が流出してしまったのか、今後どんな暗黙知を再構築しなければならないのかを把握しなければなりません。そして、その構築のために、人材育成に徹底的にお金と時間を注ぎます。もし、流出したものの中にどうしても欠かせない重要な暗黙知があるのならば、その暗黙知のキーパーソンに戻ってきてもらうことも検討しなければなりません。再雇用が無理であれば、会社や部の顧問という形でも何でも良い。大切なことは、暗黙知を受け継ぐための教育の仕組みを作ることです」（西口氏）

西口尚宏氏

産業革新機構 執行役員

Naohiro Nishiguchi_上智大学経済学部卒業、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院 (MBA) 修了。日系金融機関、世界銀行グループ人事局勤務 (ワシントンDC)、マーサー・ジャパン代表取締役ワールドワイド・パートナーなどを経て現職。著書に『M&Aを成功に導く人事デューデリジェンスの実務』(中央経済社、共著)、『M&Aを成功させる組織・人事マネジメント』(編著、日本経済新聞出版社) がある。





万一、リストラ時にトップが自ら「どれだけ人件費やコストを減らしたか」ということに汲々としているとしたら、「乱暴に言えば、経営者失格」と西口氏は強調した。

「コスト削減は、スタッフが実行すべきことです。『暗黙知は大事だから残せ、再生しろ、広げろ』と全社を俯瞰して言えるのは、経営者だけなのですから」（西口氏）

暗黙知と形式知を組み合わせ 高い組織能力に昇華させる

そもそも経営者は、自社に蓄積された暗黙知を把握しているだろうか、と、西口氏に問いかけてみた。この質問に対して、「もし把握していない経営者がいたら、これも失格」と言い切る。

「経営とは、形式知と暗黙知の掛け算で成り立っています。形式知だけに頼った経営であれば、パフォーマンスは上がっていないはず。リストラをする、しないにかかわらず、暗黙知の把握は経営者が担うべき重要な経営活動だと認識しておかなければなりません」（西口氏）

戦後から高度成長期、日本は多く

の傑出した経営者を輩出し、さまざまな産業を発展させてきた。「この時代の経営者は、社内の暗黙知を把握し、それを絶妙に形式知と組み合わせることで経営することが得意だったのではないかと西口氏は言う。

「それが1990年代以降、残念ながら暗黙知への意識が低い経営者が増えてしまったのかもしれませんが。日本が景気低迷にあえぐ中で、海外から欧米流の経営手法が入ってきて、ルール化、マニュアル化を急ぐ。しかし、成果は出ない。すると、経営者の感覚も、打つ手も硬直化していく……そんな悪循環に陥り、日本の経営者が本来持っていた強くしなやかなバランス感覚が失われてしまったのでしょ」（西口氏）

経営者が持つべき、形式知と暗黙知を絶妙に組み合わせる、しなやかなバランス感覚。これは具体的には、どのように発揮されるのだろうか。

「暗黙知が8割の人や暗黙知が2割の人、というように、個人が持つ能力の中の暗黙知、形式知の割合はそれぞれ異なります。社員全員は無理ですが、せめて部長課長以上の個人能力を把握し、それをどのように組み合わせればより高い組織能力に昇

華させられるのか、同時にマーケットを見て、どこに誰を投入するのかを考えること。これが人材ポートフォリオを組むということであり、経営のオペレーションモデルを作ることでもあります」（西口氏）

経営者自身と社員の 事業構想力を鍛え抜く

しかしながら、経営者がこのオペレーションモデルを作ること、力を注いでいないというわけではないだろう。それなのに現実的には、組織がうまく回っていないのはなぜだろうか。

「その手前で、経営者が担うべき本来の役割である『事業構想』がなごりにされているからではないでしょうか。事業構想とは、社会や顧客のニーズから逆算しつつ自社にあるシーズを組み合わせ、進むべき道を確認していくことです。それこそが、企業の未来を創る活動であり、未来創造に向けて社内外の技術、人材を組み合わせ、出発点の発想になります」（西口氏）

この事業を構想する力、「事業構想力」も、経営者、もっと言えば日本人全体に欠けてしまっている能力の1つだという。

「日本人は伝統的に職人気質。これによる成功体験が大きいために、徐々に変わっているとはいえ、やはりプロダクトアウト型、いいものを作れば売れる、という発想で商品やサービスを開発しがちです。しかし、ニーズがなければ、それは単なる『おもちゃ』にすぎません。世界の67億人

の中の、あの国のあの地域の人たち、あんな層の人たちはどんなニーズがあるのか。事業構想力の基本である、世界中のニーズを把握する力が、なぜか弱まってしまったと思います」(西口氏)

もちろん経営者自身がすべてのニーズを把握するのは、無理なことだ。これを補うのが、暗黙知豊かな人材であり、彼らの存在があって初めて、オペレーションモデルが円滑に回る。「しかし、リストラによって、ニーズを把握してシーズにつなぐことができる暗黙知を持った人材、つまり、事業構想ができる人材が社外に流出しており、その結果、オペレーションモデルは穴だらけ、というのが現実かもしれません。だからこそ、経営者はその穴を埋めるべく、人材育成に力を注ぐべき、という元の話に戻るわけです」(西口氏)

事業構想力を育てるために 出る杭を見つけ、伸ばす

日本国という大きな視界でとらえたときにも、「事業構想力を持った人材の育成は急務」だと西口氏は指摘する。

「現在、日本という国に突きつけられた大きな問題は、少子高齢化です。この問題が持つメッセージは2つ。1つは『少子化』。人の数が減っても、力を維持しようと思えば、一人ひとりの質を上げていくしかありません。もう1つは『高齢化』です。人は年齢が上がれば、体力は落ちて人としてのマチュリティ(成熟度)は上がるはず。成熟した人だからで

きる質の高い仕事とは何か。それは、マネジメントという仕事です。かつ、マネジメントの対象が日本人だけである必要はなく、多人種、多文化へのマネジメント力を磨くことが、高齢化を迎える日本にとって極めて重要だと思います。少子化で明らかに人の数が少なくなり、高齢者が増えても、質の高いマネジメントを世界に提供する人材が増えれば、国力を伸ばしていくことは十分可能だと思います。これからは、マネジメント人材を大量に輩出し、事業の実現を他国の人たちとともに実現していく。これが、この国が生き残る道なのだと思います」(西口氏)

では、事業構想力を持った人材を、どのように育成していけばいいのだろうか。「それは、出る杭を育てるしかない」(西口氏)という。

「ニーズを見つけて、シーズと組み合わせる。その力の源流は、本人の価値観、発想力という暗黙知です。人が気付かないような新たな事業構想ができる人材を育てたいのならば、異質な価値観や発想力を持つ人、つまり、出る杭を排除してはいけません。出る杭が出てきたら、まず喜んで、もっといないか探して、褒めて、育てる。そんな組織文化を作ることが重要です」(西口氏)

出る杭の縦横無尽の活用が 変革期のリーダーシップ

こうした組織文化を作ることが、リストラで疲弊した組織を「元気にする」ことにもつながるという。すでに見てきたことだが、リストラ後

の現場は、疲弊し、元気を失っていることが多い。

「しかし、組織が元気である、というのがどういう状況か、経営者は言語化できているでしょうか。それなしに組織を元気にすることは難しいし、万一、減った人数で、しかも暗黙知も形式知も穴が開いた状態で、リストラ前と同じ仕事をニコニコしながらやれ、ということを経営者が求めているのであれば、それは無理です。元気な組織とは、社風が明るいとか、風通しがいいとか、そんなことだけではなくて、やはり出る杭を育てる文化がある組織だととらえるべきではないでしょうか」(西口氏)

リストラ前にそもそも出る杭を育てる文化がなかった場合、「経営者が劇的に成長するしかない」と西口氏は指摘する。

「異質な出る杭を見つけて、理解して受容するには、人間としての度量と視野の広さが欠かせませんから」(西口氏)

各部に出る杭を3人作れ。社内には100人。使えるシーズが2割出てきたら、20の新しい事業が生まれる。1つ10億だとして、200億円。その事業を実現するために、コストはこれだけ投入しろ。

「こんな発想ができてこそ真の経営者。多種多様な価値観を持つ異分子を受け入れ、それを縦横無尽に活用し、どんどん新しいビジネスにつなげていく。平時はもちろんですが、危機的状況に置かれた今こそ、そうしたリーダーシップが求められるのだと思います」(西口氏)

経営トップから出る変革のメッセージを現場に翻訳する。経営と現場をつなぐ「梃子」の役割

リストラにおいて、現場のマネジャーが果たす役割は大きい。経営トップが描いたビジョンを、現場に浸透させ、行動に落とし込む結節点としての機能を持つからだ。具体的には、彼らはどのようなリーダーシップを発揮すべきなのだろうか。事業再生コンサルティングを手がけるレジリエンスの清水輝幸氏、福村泰司氏に聞いた。

「私たちは事業の再生計画を作るところから、企業をサポートします。リストラが行われて組織に不安や不信任感が蔓延しているときには、この再生計画の内容とその妥当性を、透明性を持ってトップが現場に語りかけることが必要です。これが最優先事項です」

と清水氏は強調する。しかし、現場のマネジャーは単にこのトップからのメッセージとして機能するだけではない。この再生計画づくりに、現場のマネジャーを巻き込んだほうがいいというのだ。

「再生計画を実行するのは、あくまで現場。しかし、トップが現場の一人ひとりに再生計画を説き、変革行動を促すのは、実際には困難です。ですから現場のマネジャーを再生計画づくりから巻き込み、自分事として変革をとらえ、現場に浸透させる『梃子』のような役割を担ってもらうこ

とが欠かせないのです」(清水氏)

「考える機会」と「権限」。
力を発揮できる環境を与える

レジリエンスが再生を支援する場合、再生計画づくりとその推進は、現場のマネジャーの選抜チームを組織して行う。そのとき、選抜には苦勞しないのか、と問いかけると、「日本企業の現場は、基本的に元気です。発揮する環境がないだけで、実際には能力も意欲も高い人材がたくさんいます」と福村氏は話す。

「今後、会社の方向をどのように持っていきたいか、と問いかけることによって、こう変えていきたいと明確に意見を持っている人は少なくありません。そんな人たちに、リストラ期こそ、選抜チームを作るにせよ、作らないにせよ、力を発揮できる環境を与えるべきでしょう」(福村氏)

力を発揮できる環境とは、「考える機会」と「権限」がある状態である。リストラせざるを得ないような企業では、自ら深く考える習慣がなく、惰性で物事が流れていくことが多いという。すると、組織は変わるチャンスを失ってしまう。

「仕入れ部門のマネジャーは仕入れのことしか視界にない。これではダメです。自分の仕入れが結果として

どれだけ利益を作れるかまで、考えなければなりません。すると、ほかの部門を巻き込みながら全社視点でモノを見る必要が出てくる。組織としてできることは、彼が全社視点でモノを考え、考えたことを実行できるような、それまでよりも大きな権限を同時に与えることでしょう」(清水氏)

しかし、特に若手のマネジャーに権限を与えることは、それなりに困難である。既存の組織の部門長が「自分の頭越しに何かやっている」というような意識を持ってしまうと、権限を持たせたところで機能しない。

「部門長などを蚊帳の外に置くのはご法度。やはり部門長などにも意見を求めて、変革に関わってもらいます。それでも意識があまりに変革に向かわず、若手のやることに難色を示すならば、そのときこそトップが出て行って、膝を突き合わせて話し合うしかありません」(清水氏)

このようにして権限を与えられたマネジャーが、次はいよいよ現場を巻き込み、経営と現場をつなぐ「梃子」のような役割を果たす。

現場の変革を促す
ポジティブな「翻訳力」

「再生計画は、単なるビジョンでは

福村泰司氏（写真左）

レジリエンス 取締役

Yasushi Fukumura_慶應義塾大学大学院経営管理研究科（MBA）修了。国内生命保険会社の法人営業部門と有価証券部門、外資系コンサルティング会社の企業変革プロジェクト担当、外資系ブランド戦略会社のコーポレートブランド戦略担当、大手人材斡旋会社のマネジャーを経て、現職。



清水輝幸氏（写真右）

レジリエンス 代表取締役

Teruyuki Shimizu_ベンシルベニア大学ウォートン校経営学修士課程（MBA）修了。外資系・日系コンサルティング会社で、17年間事業再生コンサルティングを経験。業績不振の事業部・子会社など数多くの企業で変革に携わる。著書に『事業再生プロフェッショナル』（ダイヤモンド社）、『ボクたち、ワタシたちが身につけたいイマまでのチームマネジメント』（明日香出版社、福村泰司氏との共著）がある。

ありません。ビジョンの達成時期を決め、それを週単位、月単位の目標に落とししたものです。その達成度合いを週単位、月単位で測り、達成できないことは修正していく。これをマネジャーが仕切ります。しかし、実際に運用するには社内外の情報を集めて分析し、その結果をもとに改善点や修正点を発見するなど、膨大な作業が生じます。これは1人では到底無理。実行には現場を巻き込まざるを得ませんし、同時にそのプロセスの中で変革の重要性を浸透させていくのです」（清水氏）

このとき、マネジャーに求められるのはどのような能力だろうか。

「それはポジティブな『翻訳力』でしょう。この力を必要とする度合いが、平時とは圧倒的に違うところだと思います。リストラ後に不安が蔓延するなどネガティブな空気の中で、会社の厳しい現状をそのまま伝えたら、より動揺するだけです。空気を変えるには、再生の途上にあるという希望、兆しや、それを実現するためにメンバーがどんな行動を取らねばならないかを具体的に伝える力が

求められます」（福村氏）

プレーイングマネジャーであることのリスク

つまり、現場のメンバーへのコミットが、平時より確実に増していく。すると、「プレーイングマネジャーでは機能しない」（清水氏）という現実にあつかる。会社が危機的な状況であればあるほど、「自ら稼ぐ、動く」という発想を捨てられないマネジャーは多いし、そうした役割を組織が期待することもあるだろう。

「全体を俯瞰する人事や上位管理者、たとえば営業部長が、人の役割の配分を考えなければなりません。マネジャーが何人いて、それぞれに何をやってもらうか。新しい仕掛けをすることにどれだけ時間を割いてもらうべきか。現場のメンバーの管理にどれだけ力を注いでもらうか。そうした設計のうえで、必要があれば、ほかの仕事をマネジャーから引き剥がし、本人の行動をゼロリセットする勇気も必要です」（清水氏）

現場のマネジャーがプレーイング

マネジャー化して、個々のメンバーの管理に時間を割けなくなると、「リテンションにも関わってくる」と福村氏は警鐘を鳴らす。

「特にリストラ期には、お金の流出には気を配っても、現場の人材の流出は考えないトップやマネジャーが意外と多いものです。リストラ期こそ、人材の価値を軽んじてはいけません。キレイな再生計画ができて、いざ実行しようとしたらそれができない人がいない、という笑えない話は意外とあるのです」（福村氏）

変革のプロセスにおいては、マネジャーは多忙を極める。いつまでも泥臭い仕事に埋没するようであれば、マネジャー自身が燃え尽きてしまうリスクもある。

「会社があらかじめ期限を区切ることは必要です。現場が健康状態を取り戻したら、次は成長戦略を実行するために、市場の中でどう事業を作り上げ、差別化していくか、というような新しい役割をマネジャーに任せる。それは、彼らを前向きに変革に取り組みさせるエンジンになります」（清水氏）

人の不安、不信感をケアする

>>> 従業員のモチベーションをもう一度どうあげるか

自由な発想を活かし、ほかの人が真似できない 仕事生まれる知識創造型会社への脱皮

雇用調整やダウンサイジングによって組織に蔓延する不安感や不信感、モチベーションや組織へのコミットメントを低下させる可能性がある。ポストリストラ期にそれらをどのように再度、向上させるべきか。経営と人事管理に関連した事象を心理学的なアプローチから研究する神戸大学大学院経営学研究科教授・高橋潔氏に話を聞いた。

「モチベーション理論はさまざまある」と高橋氏は説明する。

「たとえば、人の欲求を5段階に分けたマズローの理論が有名です。最も高次元の自己実現欲求が人を動かす、という美しい言葉によって、全世界に広がりました。あるいは目標設定理論。スポーツの世界で言えば、高い目標を設定することで、それをクリアしようとして選手が成長していく。目標が人を動かすという理論です。あるいは、成果主義に見られるように、経済的なインセンティブが動機付けの源泉だ、とする理論もあります。しかし、こんな時代だからこそ原点に立ち返れば、やはり人を動かすのは仕事の中身ではないか、と私は考えています」(高橋氏)

リストラを個人の視点で見たと

に、事業が縮小し、生産性向上に集中しすぎたために、自分の強みを発揮できる仕事がなくなってしまっている可能性は多分にある。

自由を自粛する組織では
知識創造は困難

コスト削減的生産性向上を続けていっても、台頭するBRICs諸国のような国々との「低価格競争」に陥ってしまうと高橋氏は指摘する。

「コスト削減による生産性の向上は、自由な発想を奪い、新しいビジネスのための芽を摘んでいます。労働力が廉価な国に低価格競争で勝てるはずはなく、日本は製造業型から知識創造型へと脱皮しなければなりません。しかし、多くの企業では、製造面でのイノベーションを競争力の源泉として持っていますが、製造以外でのイノベーションをイメージとして持つことができません」(高橋氏)

高橋氏はアメリカでの研究経験から、国や企業が知識創造型になるとはどういうことを説明する。

「クラウド・コンピューティングやスマートグリッド、アマゾン・ドット・コム、ウィキペディアというよ

うな発想が、どんどん新しく湧いてきて、それが次々と事業化されていくのがアメリカです。たとえばスマートグリッドで言えば、自動車を動かしたり、自宅の屋根の太陽光発電パネルで電気を作り、余ったらそれをお互いに売りあって電力を調達する。これが実現すれば、発電所がいらなくなります。必要な技術を開発することに躍起になるよりも、発電所がない社会とはどんな社会かと考え、その突拍子もないアイデアをもとに、新しいビジネスを創造しているのです。こうした知識創造は、自由主義でありながら、自由な発想を自粛してしまう組織と社会では、到底可能にはなりません」(高橋氏)

そうした視点で見ると、「組織コミットメントが崩壊したから再構築しなければ、という議論にも疑問を感じる」と高橋氏は言う。

「転職者が多く、組織に一生添い遂げる、という意識を持つ人が減っている時代です。企業側も、中途採用によって新しい価値をもたらす人も大切にしなければならない。だとすれば、組織への愛着というコミットメントを大事にするばかりに、一様な価値観を押し付けてがんじがらめ

高橋 潔氏

神戸大学大学院経営学研究科 教授

Kiyoshi Takahashi_1984年慶應義塾大学文学部卒業。96年米国ミネソタ大学カールソン経営大学院博士課程修了。南山大学経営学部助教授、同大学総合政策学部助教授、神戸大学大学院経営学研究科助教授を経て、2006年より現職。主な著書に『組織行動の考え方—ひとを活かし組織力を高める9つのキーコンセプト』（共著、東洋経済新報社）がある。



にするよりも、自分の羽で自由に飛び回れるような組織のほうが、変革の力になるのではないかと思うのです。大切なことは、新たな発想を持った人が、自由に組織に出入りし、アイデアに対する共感を機軸に、意気投合して仕事に向かえる会社への脱皮ではないでしょうか」（高橋氏）

**ビジョンは「まだ見ぬ世界」
であってこそ価値がある**

では、リストラを機に、そのような会社に脱皮するには何が必要だろうか。高橋氏は一番に「トップがビジョンを描くこと」を挙げた。

「ビジョンと言っても、利益をいくら出すとか、中国での展開を強化するといった経営計画ではありません。ビジョンとは、誰もが『まだ見ぬ世界』であってこそ価値があります。自分だけが信じていても、人にアピールするものでなければ独りよがりであって、多くの人の力を集めることはできません。また、ありきたりな発想では、人はついてきません。『まだ見ぬ世界』を予見させるもの

こそが、ビジョンなのです。残念ながら、これは生産性向上のための改善の連続からは生まれません。現在の常識や理性的な将来予想とは断ち切られた、非連続性の中で突然生まれるものです。それが社会性のある、人の心に強く訴えかけるものであれば、そこに共感する人が集まってきます。そして、多くの人の意欲を掻き立てるのです」（高橋氏）

自動車为例にとろう。電気自動車は、エンジン技術よりもより簡易なモーターで動く。高熱を発しないから、鉄よりも加工が容易なプラスチックで作ることもできる。そうになると、自動車の製造は自動車メーカー以外でも可能になる。近い将来、自動車は家電量販店で購入する製品になるかもしれない。自動車メーカーが、そこで存在意義を発揮するには、安全でカッコよく、環境に優しい、という既存の概念を超えたビジョンが必要になる。それは空飛ぶ自動車か、エネルギーを使わない永久自動車か。「まだ見ぬ世界」のビジョンが社会により高い価値をもたらすのであれば、共感してついていく人が

出てきて、ワクワクしながらやりがいを持って働くはずだ。

**一人ひとりのリーダーシップが
組織の活力のカギに**

「組織をより活気づけるのであれば、トップだけでなく、現場の一人ひとりがリーダーシップを発揮することが重要」（高橋氏）だという。これは組織の中にリーダーというポジションを増やす、という意味ではない。「一人ひとりが自分にしかない、他の人が真似できない強みが何かを考える。そして、その強みを活かして周囲の面倒をみながら、ほかの人をリードしていく。そして、さらに多くの人を巻き込もうと思えば、トップと同様にビジョンを持ち、言語化して人に伝えていかなければなりません。組織の中にビジョンが多数生まれて、それに情熱を持って働く人が集まってくる。こうして、イノベーションを生む知識創造型の組織へと変貌することが、個人や組織を疲弊から救う処方箋だと思うのです。急がば回れですから」（高橋氏）

一律に仕組みを押しつけるのは悪影響。 ハイパーフォーマーこそ個別のキャリアパスを

同僚が辞めていく。組織に活気がない。やりたい仕事ができない。将来に不安を感じる……リストラでこのような状況が続くと、優秀な人材ほど辞めていく、というジレンマに経営者や人事は悩まされる。言うまでもなく、優秀な人材であればあるほど、外に飛び出していったとしても、本人の希望に叶う仕事に出合える可能性は十分高く、転職に対する壁が低いことが理由だ。

ポストリストラ期において、優秀な人材のリテンションは可能かどうかを考えたい。

雇用保障と退職者のケアが
平時のリテンションに有効

青山学院大学経営学部兼大学院経営学術研究科教授・山本寛氏は、2003年から05年まで、人的資源管理とリテンションの関係について、企業および企業で働く人を対象に調査を行い、実証分析を試みた。

「この調査結果から見えてきたのは、リテンションに明らかに効果があるのは、雇用保障です。安定的な雇用は退職の意思の低さに寄与するようです。意外だったのは、退職時のマネジメントが、リテンションに大きな影響を与えていること。退職時の面談、転職のあっせんなどの有無を

社員は見ており、そのケアの細かさに注目しています。つまり、雇用調整を安易に行ったり、退職者をぞんざいに扱うような会社に対し、社員の目は冷ややか、ということです」

と、山本氏は話す。ほかには一部効いていないものもあるが、福利厚生やワークライフバランス施策も効果的という結果が出たという。

一方、山本氏の予測に反して、リテンションに寄与しなかったのが、研修、自己啓発支援といった能力開発のプログラムだった。これらは仕事や自身のキャリアとの深い相関関係はあっても、「組織に留まるかどうかの判断基準としては、少し遠いのではないかと山本氏は分析する。

これは、あくまで「平時」における調査だ。ポストリストラ期の疲弊した状況、危機的状況の中で、優秀な人材を引き留める「秘策」はあるのだろうか。平時にリテンション効果が高い雇用保障は、雇用調整を行った企業には使うことのできない手だ。しかも、平時であれば資金的な余裕があり、ある程度はあの手この手で引き留めることが可能だが、それもリストラ後には難しい。山本氏は自身の研究「M&Aと従業員のキャリア発達」も踏まえ、大きな環境変化の中で、有効なリテンション策を挙げてくれた。

会社の将来の中で自分の
キャリアパスは安泰か

まず、平時に効果があった退職者のマネジメントが、雇用調整を行った後にも同じく効果的だったという。

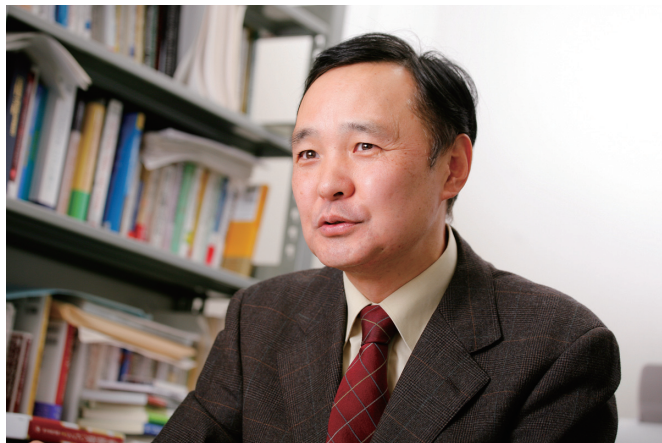
加えて、「優秀な人材、つまりハイパーフォーマーに絞るならば特に、リストラ後の自身のキャリアパスが非常に大きな関心事となります。まず、会社がどのように変革し、そこに希望はあるのか。そして、その中に自分にとって安泰なキャリアパスがあるのか。会社の未来と自分の未来を冷静に重ね合わせて見るのです」と山本氏は話す。

つまり、会社の将来のビジョンを見せるだけでは不十分だということだ。重要なことは、「有能な人が、これまでと同じ仕事のやり方がある程度踏襲しても、これまでと同様の評価をしてもらえること。そして、その評価によって、その会社の中である程度のポジションまで行ける見込みが高いこと」(山本氏) だという。「それが、雇用保障と同様の安心感につながります。ハイパーフォーマーは、組織に対して愛着がそれほどなくても、将来はトップ、あるいはそこに準ずるポジションまで上って行くようとする意欲がある。ですから、

山本 寛氏

青山学院大学経営学部 兼
大学院経営学研究科 教授

Hiroshi Yamamoto_1979年早稲田大学政治経済学部卒業、その後銀行などに勤務。大学院を経て、2003年より現職。専門は人的資源管理論、組織行動論、キャリア・ディベロップメント。『人材定着のマネジメント——経営組織のリテンション研究』（中央経済社）、『転職とキャリアの研究（改訂版）——組織間キャリア発達の観点から』（創成社）など多数。



会社のビジョンを本人のキャリアまでブレイクダウンして個別にコミュニケーションをする必要があるのです」（山本氏）

しかし、事業の再構築によって、そこで求められる能力、スキルや評価の方法が大きく変わる可能性は否めない。この場合、いくらハイパフォーマーでも、それまでの仕事のやり方を踏襲すれば、評価されないことになる。

「30代前半くらいまでの若手であれば、そうした変化は大きな問題ではないでしょう。業績を挙げてきた自負もあり、時流に乗ったキャリアを積めるのであれば、本人にとっても喜ばしい変化だと思います。一方、難しいのは40歳くらいまで年齢を重ね、その業界、会社のやり方が染みついている場合。自己改革を本人がしたくても、なかなかハードルが高いというのが現実です」（山本氏）

しかし、変化に耐えないからといって、そういう人を切り捨ててしまったらいいかということ、「それはあまりに乱暴」と山本氏は指摘する。変革期だからといって、それに見合っ

た行動をする人だけを残せばいいと考えても、それでは組織が立ちいかなくなる可能性はある。いくら絵的にはキレイな組織になっても、その会社らしさを引き継ぎ、安定的に稼ぐ人材を外に放り出すことが有効かどうかは、人事が熟慮しなければならないという。

「変革という言葉で、一律に仕組みを押しつけるのは、リテンションには悪影響です。世代や持っているスキル、挙げてきた業績を勘案し、個別にキャリアパスを考えていくことが求められます」（山本氏）

個人のニーズに応じた リテンションマネジメント

山本氏は2008年、研究のためイギリスのある大手IT系企業を訪れた。そのとき驚かされたのが、ハイパフォーマーだけでなく、すべての従業員の歩んできたキャリア、異動歴、年収、目標などがリスト化されていたことだったという。

「個人が何を求めているかがわかれば、その人がモチベーションを下げ

ているとき、また、転職を考えているときに打つ手を考えやすい。それを活用して、人事、上司が部下に対してきめ細かいコミュニケーションをしているのです」（山本氏）

リテンションに一定の効果があるという理由で、メンタリングプログラムを採用する企業は少なくない。しかし、実際にはメンタリングプログラムを用意するよりも、現場でのコミュニケーションによって、社員の気持ちをくみ取ることのほうが重要だという。

「ここで関わってくるのが、リーダーとメンバーの『交換関係』という議論です。人は相手との相互作用における報酬とコストを比較し、交流による報酬がコストを上回れば、その人に対して魅力を感じる、とされています。職務遂行のための会話のみならず、評価や賞賛、そしてプライベートも含めた会話の量が増えることによって、上司と部下の間の交換関係の質が高まり、部下の職務態度や成果にプラスに働くことを、ぜひ、知っておいていただきたいと思います」（山本氏）

リストラ期に小手先で顧客の離脱を防ぐのではなく 関係性が利益を生む構造に再構築していくべき

嶋口充輝氏

法政大学経営大学院 教授／慶應義塾大学 名誉教授

「あの会社はリストラをしたらしい」。そんな話が広がると、顧客が発注を躊躇する。さらにサービスが滞ったりすれば「やっぱり」とばかりに、顧客の離脱が進む。リストラの恐ろしさは社内の問題だけでなく、顧客や取引先との関係性にまで影響を与え、ひいては業績の低下につながる可能性すらある。リストラ期に顧客の離脱を防ぐために、組織としてできることはあるのか。マーケティング論の権威、法政大学経営大学院教授・嶋口充輝氏に聞いた。

顧客との関係が強固なほど その経済効果は大きくなる

消費者がどんどん賢くなっていることは、言うまでもありません。経済が発展途上の時代には、日本でも「消費者教育」などという言葉があったほど、消費者が無知でした。その場合、メーカーや販売店に言われるまま購入するしかありません。そのため、どんどん売り上げが伸びる、という構図でした。

しかし、その後、消費者が賢くなっていきます。賢い消費者は自分の価値観やライフスタイルをしっかりと持ち、それに従ってモノを選び、買

うか買わないかを自分で決定します。そんな賢い消費者が主流となり、売り手が消費者から学ぶという、大きなパラダイムの変化が起きました。消費者の変化に追随し、企業は消費者の気持ちを知ろうと、マーケティングに力を注いでいきます。

ところが、近年さらなる変化が起きました。モノやサービスが溢れ、消費者も自分で自分の欲しいものがわからなくなってしまったのです。そこで、売り手は消費者との強い関係性を構築し、双方納得がいく新しい価値を創出しようとしています。消費者が欲しいものを一緒に考え、一緒に生み出そう——これが、企業と消費者の新しい関係なのです。

しかし、この関係性をうまく使えている企業は、まだまだ少ないと思います。流行のように「リレーションシップ・マーケティング」などと言う企業は多いのですが、それがなぜ重要か、本質的には理解していないからだと思うのです。規模の経済性、スピードの経済性が企業の利益を生む源泉となっているのと同様に、私は「関係の経済性」というものが存在すると考えています。つまり、顧客との関係性が強固になればなるほど、その経済効果は高いのです。

顧客の購入単価が上がり 顧客が新しい顧客を呼ぶ

その理由は3つあります。1つは、既存の顧客と強固な関係を結んでいれば、会社がどんな状況でも顧客が離脱することはありません。顧客が離脱してしまうと、それを埋め合わせるための新しい顧客開拓にかかるコストは膨大です。そのコスト負担を考えれば、既存顧客の維持は大きな経済メリットです。

2つ目は、購入単価が上がっていく効果です。関係性が構築できていれば、「ちょっと高くてもあの会社から買おう」といった、プレミアム価格の容認が起きます。同様に、1種類の商品だけでなく、ほかの商品も一括して購入してくれる「重ね買い」の効果もあります。

そして最後は、顧客が新しい顧客を呼び込んでくれる効果です。これを「伝道師客」といい、お店の代わりに商品を売り込んでくれるようになります。

関係性は利益の最大の源泉であり、無視できないということを、理解いただけたでしょうか。すると次に、関係性をどのように築いていけばい

Mitsuaki Shimaguchi_1967年慶應義塾大学経済学部卒業、フルブライト奨学生として渡米。75年慶應義塾大学、ミシガン州立大学の両大学院修士・博士課程を修了、経営学博士 (Ph.D.)。慶應義塾大学大学院経営管理研究科助教授、教授を経て2007年より現職。専門は市場戦略論、マーケティング論。『仕組み革新の時代——新しいマーケティング・パラダイムを求めて』(有斐閣)、『ビューティフルカンパニーの時代』(ソフトバンク出版) など著書多数。



いのか、という議論になります。これには3つのステップがあります。

愚直な信頼のシステム化が高収益構造へとつながる

まず、事業のドメインを、関係性をベースに設定し直す必要があります。どんな顧客との関係を強固にしていくのか。そして、彼らはどんなニーズを持っているのか。それと自社の強みを重ね合わせたとき、企業としての生存領域が見えてくる、ということです。

次に、そうしたターゲット顧客との信頼の絆を結ぶことが重要です。信頼の絆と一言で言っても、これを築くのは実際にはとても難しいことです。まず、自社から顧客に信頼を付与しなければ始まりません。

顧客への信頼の付与とは、どういうことか。信頼を付与したとき、ともすると裏切られることがあります。つまり、信頼には「リスク」が伴うのです。しかし、この場合の信頼付与はあくまで「投資」。それによって損をするリスクはありますが、大

きなリターンがあるということを理解しておくべきなのです。

ある調査で、営業部長に対して「部下がお客さまを信頼して損害を被ったらどうするか」と質問したら、多くは、「叱る。信頼するならば、顧客の顔を見て信頼しろと言う」と答えました。これが現実的に起こったとき、部下は再び裏切られるのを恐れ、顧客に信頼を付与しなくなるでしょう。このように、リスクを孕んだ信頼関係は、放っておくと薄れていってしまうものなのです。

しかし、信頼関係を築くには、リスクへの恐れを克服しなければなりません。そのために組織は、現場の顧客接点人材に対し、お客さまを愚直に信頼するという、「信頼のシステム化」が重要になります。たとえば、アメリカの大手百貨店。お客さまが返品を申し出たら、たとえその商品がその百貨店で販売していないものでも、顧客を愚直に信頼し、返金する、ということがマニュアル化されています。こうした企業では、顧客は離脱しませんから、非常に高い収益性を保っています。

そして、顧客接点人材を顧客との信頼構築に向かわせるために、信頼や顧客満足を基準とした評価システムを取り入れるべきです。業績と合わせ、いかに顧客の信頼を勝ち取っているかを、お互いの動きをつぶさに見ている現場の同僚たちに相互評価してもらうのも一つの方法でしょう。実際にこのような方法を取って、非常に高い顧客満足を実現している組織もあります。

リストラ期だからといって、顧客を小手先でコントロールしようと思っても、それは無理というものです。それは、従業員に対しても同じことが言えます。従業員の先に顧客がいるのですから、まずは彼らとの信頼関係を構築しなければなりません。その信頼関係に必要なのは、会社が持つ理念です。リストラ期には組織の「義」である理念に立ち返ること。そして、単に業績だけで人を判断して人員削減をするのではなく、理念に共鳴する人材を大切にすること。それが最終的には、企業としての求心力を高めることにつながるのだと思います。

人や組織をもう一度、パワーアップする

>>> 萎縮する従業員を変革行動にどう駆り立てるか

チャレンジングになれない原因を探り、それをヒントに行動を変えるための施策を講じる

雇用調整や経費削減ばかりを目の当たりにすると、従業員の行動も萎縮しがちになり、チャレンジングな行動とはかけ離れていく。そんな社員たちを、どのようにして変革行動に駆り立てていけばいいのか。山脇学園短期大学准教授・杉山尚子氏に、心理学の一分野である行動分析学の視点でその方法を聞いた。

まず、行動分析学とは何か。これは、行動の原因を解明し、行動の問題を解決しようとする学問だ。「なかなか目標達成しない社員を

『やる気がない』というその人の心の問題としてとらえても、解決には結びつきません。行動分析学では、『上司の対応を含め、部下が成果を出した直後に起きた出来事』に原因を見つけます。行動に問題があるときは、直後の出来事に問題があり、直後の出来事を変えることで行動を変えていきます」

と、杉山氏は説明する。

「リストラ後には確かに多くの従業員が動揺しているはずですから、丁寧にケアする必要はあるでしょう。

しかし行動分析学で見た場合、従業員を意欲的な行動に駆り立てる方法が平時と変わるとは思えません」(杉山氏)

チャレンジングな行動に出られない部下を、「やる気がない」と叱っても何の解決にもならない。解決するには、その原因を探り、それをヒントに行動を変えるための施策を講じることが必要だ。このセオリーは、平時も変革期も普遍だという。

「具体的にはその行動を将来も続けるか、やめるかを、部下へのフィー

◆ 行動の基本原理

		直前	行動	直後	
強化	好子の出現	ほめられない	仕事を時間内に終える	ほめられる	仕事を時間内に終えた直後、上司にほめられるという「好子」が出現することで、仕事を時間内に終える行動が促進される。
	嫌子の消失	怒られている	謝る	怒られていない	過ちを叱責されているときに、謝罪した直後、怒られるという「嫌子」が消失することで、謝るという行動が促進される。
弱化	好子の消失	好きなことができる	仕事をする	好きなことができない	仕事にとりかかった直後、それまでしていた好きなこと(好子)ができなくなることで、仕事に取りかかる行動は抑制される。
	嫌子の出現	怒られていない	不始末をする	怒られている	不始末をした直後、上司からの叱責という「嫌子」が出現することで、不始末をする行動が抑制される。
消去		ほめられない	仕事を時間内に終える	ほめられない	仕事を時間内に終えても、直後に上司からの「好子」がないので、仕事を時間内に終える行動は抑制される。

行動分析学による行動の基本原理。1930年代からアメリカで研究が始まり、動物や人間による実証分析による裏付けもある。アメリカでは現在、行動分析学に基づいた組織人事コンサルティング会社が複数存在する。

出典：杉山氏への取材および『行動分析学入門』（杉山尚子、集英社新書）をもとに編集部が作成

杉山尚子氏

山脇学園短期大学 准教授

Naoko Sugiyama_慶應義塾大学大学院心理学専攻博士課程修了。2000年より現職。1997年より日本行動分析学会理事、08年より日本動物看護学会副理事長。主な著書に『行動分析学入門—ヒトの行動の思いがけない理由』（集英社新書）、『行動分析学マネジメント—人と組織を変える方法論』（共著、日本経済新聞出版社）などがある。



ドバックを通じてコントロールします。将来も繰り返すように促す対応の仕方を『強化』、逆に将来はやめるように促す対応の仕方を『弱化』『消去』といい、これを行動のコントロールに使っていきます」（杉山氏）

その違いは、前ページの図にまとめた。わかりやすく言えば、人は行動の直後に、本人にとって好ましい刺激（好子）が出現する、あるいは好ましくない刺激（嫌子）が消失すれば、行動を「強化」するようになる。「弱化」はその逆であり、「消去」は行動してもその前後にまったく変化がないために、その行動をやめてしまうことを指す。

簡単に言えば、「ほめられる」という「好子」が出現すればその行動を繰り返すし、「ほめられない」という「消去事態」があれば、問題行動をやめるようになるということだ。

「叱られる」という「嫌子」は耐性ができ、不安も表出する

では、具体的にチャレンジングな行動に向かわせるには、このセオリ

ーをどのように適用すべきなのか。

「たとえば、今まで経験のない職種に挑戦する、今よりもレベルの高い仕事に挑戦するという場合、部下の行動を押し留めているのは、『未経験な領域に対する恐怖』です。未経験の領域に対するチャレンジを『強化』したいのであれば、そのメンバーにとって未経験の職種や職務を分析して、必要なスキルを身につけさせることでしか、乗り越えることはできません。言語化して行動に落とす。それが基本です」（杉山氏）

変革期であれば特に、現場のマネジャーの仕事は膨大だ。しかし「マネジャーが個対個で向き合わなければ、部下の行動は簡単には変わっていきません」と杉山氏は言う。

「しかし、行動の原理はシンプルなもの。個対個で向き合い、自分がこのように行動したら、相手の行動はどう変わるかを常に考えればいだけのことなのです」（杉山氏）

ただし、注意しなければならないのは、行動を「強化」「弱化」するのは、その直後に出現、消失する「好子」「嫌子」に左右される。つまり、

ケーキを食べると「太る」という遠い「嫌子」よりも、その場で現れる「おいしい」という「好子」に、より大きな影響を受ける、ということだ。変革期の場合、将来の明るいビジョンという「好子」を見せても、今やるのは「つらい」という「嫌子」が優先されることはないのだろうか。「それは、その通りです。しかし、これがコントロールできることは多くの研究が証明しています。将来のビジョンに向けて、個々の仕事を細かいステップに分割し、評価したり、叱ったりしながら『好子』『嫌子』をコントロールして、正しい行動に向かわせるべきです」（杉山氏）

ただし、「嫌子」を使ったマネジメントは避けるべき、とも言う。

「叱られてばかりいると慣れてしまうように、『嫌子』は繰り返し与えると耐性ができますし、『嫌子』を与える人を避けるようになります。そして、変革期において最も無視できないのは、不安が表出すること。ほめるなど『好子』を中心にしたマネジメント策を講じる必要があるでしょう」（杉山氏）

>>> 再配置による人材育成をいかに行っていくか

事業の再構築という変革のタイミングで 企業価値と人材育成を結びつけて再設計すべき

リストラによる組織の縮小、組織構造の転換が起こった場合、人材も再配置を余儀なくされる。このとき問題になるのは、能力の再開発だ。「リストラ後こそ、人材育成のあり方を問い直すチャンス」と言うのは、三菱UFJリサーチ&コンサルティング組織人事戦略部・佐藤政人氏だ。

リストラ後こそ人材育成を 問い直すチャンス

景況感が悪化したとき、教育研修は真っ先に削られがちな「コスト」である。資金的に逼迫したリストラ後において、人材育成のチャンスと

とらえるのは、逆転の発想だろう。その理由を、佐藤氏はこう説明する。「そもそも人材育成とは、その企業価値を顧客に向けて提供する人を育てること。しかし、残念ながらそうした発想で人材育成プログラムを設計している企業はあまりない。どこかの企業でも使える汎用的なプログラムを実施している企業がほとんどだと思います。ですから、事業の再構築という変革のタイミングで企業価値を問い直し、企業価値と人材育成を結びつけて再設計すべきなのです」(佐藤氏)

たとえば機械メーカーがあったとしよう。それまでは売る機械そのもの

を価値としていた企業が、その機械を使ったソリューションを売ることに価値を転換しようと試みた。すると、現場の営業担当者に求められる期待要件は、「売る」ことから「コンサルティング」に変化する。そうなれば、人材育成のプログラムもまったく変わってくるはずだ。

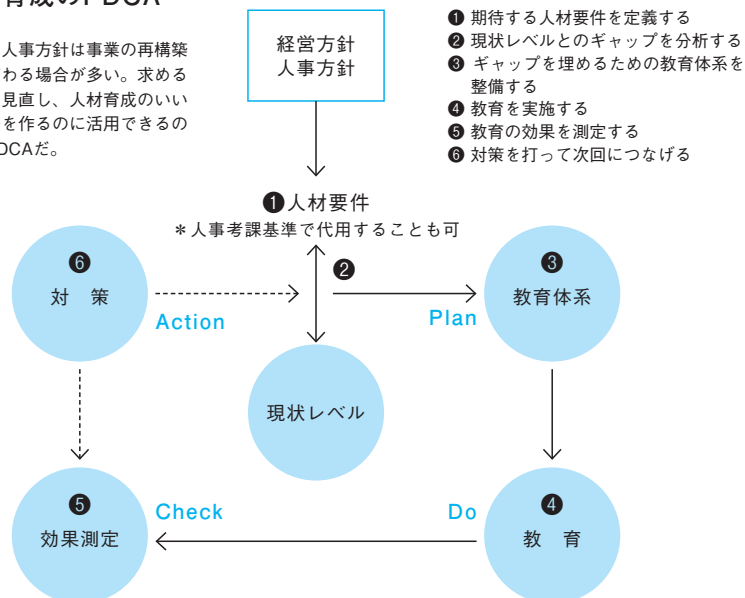
「企業価値と人材育成を結びつけて設計する発想は、常に重要です。しかし、会社全体に『変わらなければならない』という機運が満ちているリストラ期には、より浸透させやすいと言えるでしょう」(佐藤氏)

企業価値と結びつけた 育成のビジョンの提示を

とはいえ、あくまでリストラ後、である。育成プログラムにかけられるコストは限られる。そんな場合に、できることはあるのだろうか。佐藤氏も「確かに体系的に研修プログラムを組み、実行するような人的、資金的な余裕はないだろう」と頷く。「しかし、特に人材の再配置が起こった場合、新たな能力開発や育成のプログラムがないのは、実際の業務に支障が出る可能性があるばかりか、従業員の不安を駆り立てることになりかねません。ですから、せめて人材育成の大きな『絵姿』を見せるこ

◆ 人材育成のPDCA

経営方針、人事方針は事業の再構築によって変わる場合が多い。求める人材要件を見直し、人材育成のいいスパイラルを作るのに活用できるのが、このPDCAだ。



出典：『実践 人材開発の教科書』（佐藤政人、ダイヤモンド社）

佐藤政人氏

三菱UFJリサーチ & コンサルティング
組織人事戦略部 チーフコンサルタント

Masato Sato_1985年慶應義塾大学商学部卒業後、デンソー（当時・日本電装）、東海総合研究所、UFJ総合研究所を経て、2006年合併に伴い現職。『実戦 人材開発の教科書 — あなたの会社の「社員」は育っていますか』『若い人財を辞めさせない — あなたは若年世代の特徴を理解していますか？』（以上、ダイヤモンド社）など著書多数。



とが重要です」（佐藤氏）

事業の再構築に基づいて見直された企業価値と、人材育成のビジョンを結びつけて、研修やOJTの施策に落とす。それをいつ、どのように実行したいか具体的な計画を作って提示する。このように「まず方針を見せて、安心させる。それが現実的」（佐藤氏）だという。同時に、「これには経営トップのコミットが必要」とも佐藤氏は指摘する。

「リストラに至るような企業は、経営トップからの『このような人材であってほしい』というメッセージが伝わっていない場合がほとんど。リストラ後、会社はこうしていく、というメッセージと同時に人材育成のビジョンも強く発信すべきです。それが『会社とともに自分も変わっていこう』という雰囲気の醸成につながっていきます」（佐藤氏）

人材育成のPDCAを回し
人事センスを育む

人材育成プログラムの再設計にあたり、佐藤氏が「忘れてはならない

考え方」と言うのが、前ページの図の「人材育成のPDCA」だ。佐藤氏はデンソーに勤務していた経験がある。そこでは問題を明らかにし、その解決を繰り返すことで品質を改善していく、ということが日々の業務の中で当然のように行われていた。

「しかし、人事や人材育成の世界では、このPDCAを回すという発想がありません。もちろん研修の体系はほとんどの会社にあります。毎年見直しているか、効果を測定しているか、というと、ほとんどの会社が『NO』のはずです」（佐藤氏）

期待する人材要件と現状レベルのギャップを分析し、それを教育体系に落とし、効果を測定して次回の設計につなげる。このサイクルを回すことは、人材育成のいいスパイラルを作ると同時に、人事や現場のマネジャー、全従業員に求められる人材要件を浸透させる効果がある。

「現場内でサイクルを回すことで、人材を育て、どう評価すべきかという『人事センス』を従業員が持つことにつながります。こうした人事センスを全員が持つ会社ならば、OJT

が有効に機能することは、言うまでもありません」（佐藤氏）

そして、最後に、人材の再配置が起こるリストラ後ならではの人材育成の手法をアドバイスしてくれた。

「再配置ということは、他事業部、他部署から経験のない人材がやってくるということです。そういう人は、第三者的な立場からフラットにその部署の仕事のやり方を見ることがができる。彼らの意見も融合し、形骸化した仕事のやり方を見直すチャンスなのです」（佐藤氏）

「目の前の仕事をより効率的に、より効果的にしていく」という現場の仕事に直結した「学び」なだけに、座学の研修に比べるとずっと機能しやすく、コストもかからない。しかし、これも現場のマネジャー任せでは機能しない。

「人事が事前に『〇〇部門から〇〇の経験を持った人が来る』ということをアナウンスしておくこと。だから意見を出し合って、仕事の変革に結びつけてほしい、と再配置を前向きに発信し、学び合う風土の土壌を作ることが欠かせません」（佐藤氏）

環境変化に適応しながら、従業員が納得して 変革を志向するには「DNA」を無視しないこと

リストラから再生に向かうプロセスは、従業員の変革なしには語れない。一人ひとりの行動を促すため、従業員の意識転換に取り組むものの、苦勞している経営者は多い。

「どのように変わってほしいかメッセージを送るとき、『変えるべきこと』と同時に、あえて『変えないこと』を明確にすることが重要です」と言うのは、リクルートメディアコミュニケーションズ・田中達也氏だ。田中氏は経営者と従業員のコミュニケーションを通じ、戦略転換期に必要な従業員の意識の転換と行動の変化を促す、インナーコミュニケーション事業に携わる。

『「リストラ=変革」でもありますが、ともすると市場の変化に合わせた『環境適応』の面ばかりが強調されがちです。競合や顧客がこう変わっているから我々はこう変わるべき。そうした『べき論』だけの変革は、『自己否定』的にも映り、自信喪失、無力感を引き出しがちです。これまで顧客から信頼を得てきた実感があればあるほど納得しがたく、結果的に変革の受け入れを妨げてしまうのです」(田中氏)

「変わろう」だけのメッセージでは「理屈としては正しいけれど、本当に顧客に支持されるのか」「自分がやりたいことはそんなことだろう

か」と感じる従業員が出てきても不思議はないということだ。環境変化に適応しながら、従業員も納得して変革を志向する。そんな意識の変化を導くためのキーワードが「変えないこと」、換言すれば「その企業のDNAを大事にすること」だと田中氏は言う。

**DNAとは、大切にしてきた
価値とそれを担保する行動**

「DNAと言うと、創業時の精神、と誤解する人がいます。企業が持つ本来のDNAとは、その企業が提供してきた価値と、それを生み出す個人の行動によって構成されているもの。その中から、これからの時代にも通用する競争優位を明確にし、自身のアイデンティティやプライドを引き出すからこそ、変革への勇気も湧いてくるのです」(田中氏)

たとえば田中氏がコンサルティングに関わった、ある流通系の企業。販売スタッフ一人ひとりが顧客接点となり、顧客のニーズを吸い上げて、商品の仕入れや売り場づくりを担ってきた。しかし、売り上げの減少に伴い、経営側は仕入れを一元化し、効率化に踏み切ろうとした。これが漏れ聞こえた途端、従業員は激しい拒否反応を示した。

「そこで、ただ方針を降ろすのではなく、決定の背景から丁寧に共有することにしました。購買率の低下が示すのは、従業員が自負する『顧客のニーズを吸い上げた売り場づくり』の陳腐化である。だからこそ、顧客志向の売り場を再設計するため接客に集中し、顧客が本当に欲しいものを知ることに力を注いでほしい、というメッセージを出したのです。仕入れという『行動』はなくなるけれども、接客という『行動』に集中し、今まで一番大切にしてきた顧客のニーズの最先端をいく売り場を作り、信頼を得続けていこう、というメッセージに、最終的には共感してくれました」(田中氏)

これは「大切にしてきた価値」は変えないが、それを担保する「行動」を変えるという視点を共有することで、変革志向へと従業員の意識転換を図った事例である。

「DNAの中で、どれを大切に、どれを変えるべきかを明らかにすると従業員の視点でも『新しい自分のあるべき姿』が見えてきます。それまで絵空事にすぎなかった変革のビジョンが、ようやく自分とつながり『変わってみようかな』という意欲を喚起するのです」(田中氏)

しかし実際には、「変わってみようかな」という意欲を、実際の行動

田中達也氏

リクルートメディアコミュニケーションズ
インナーコミュニケーション推進課
シニアコンサルタント・
シニアクリエイティブディレクター

Tatsuya Tanaka_1989年大阪外国語大学
中国語学科卒業後、リクルートに入社。求人
広告の制作、『就職ジャーナル』編集長
などを担当。2007年プロジェクトを正式
に立ち上げ、2009年より現職。「行動」を
生み出す前提となる「認識」の変化を、理
解、共感、体感のプロセスを通じて提供し
ている。



に結びつけることも、それほど簡単
なことではないという。

変革の成果が出る行動を 明確にしハードルを下げる

「この段階は、変革のビジョンを自
分に引き寄せて『理解した』という
状態。行動に移させるためには、目
指す姿の提示だけではなく、成果が
出る行動や自身への利益を明確化し
て発信し、『自分にもできそう、や
りたい』というイメージを持たせる
必要があります。行動に『共感』さ
せ、『行動のハードルを下げる』こ
とが、変革行動をスタートさせる大
事なトリガーなのです」(田中氏)

先の例で言えば、その会社は「売
り場で顧客のニーズを吸い上げる行
動とは何か」を明らかにし、それを
説明する冊子を従業員に配布した。
これによって「自分にもできそうだ
が「できる」に変わっていった。

「このとき、現場のマネジャーの役
割はとても大きいと思います。変革
のビジョンはあくまで経営側が出す
にしても、現場のマネジャーはそれ

を実現するために、自分の部署では
どんな成果を出さねばならないのか、
その成果を出すために、その部署の
メンバーたちはどのように行動を変
えるべきかを『語り直し』しなけれ
ばなりません。変革のビジョンを絵
空事にしないためには、マネジャー
の『翻訳力』が欠かせないのです」(田
中氏)

双方向のコミュニケーション で約束事の決定に参加させる

変革を志向する組織を目指すとき、
トップからのメッセージは従業員を
動かすアクセラレーターとして重要だ。もち
ろん、「メッセージの出し方には工
夫が必要」(田中氏)であることも
理解しておかなければならない。

「忘れられがちなのは、双方向性で
す。一番まずいのは、従業員が何も
知らないまま、雑誌のインタビュー
や広告で『こう変わる』と宣言して
しまうこと。これでは従業員はつい
ていきません」(田中氏)

では、双方向性とはどういうこと
だろうか。

「フェイス・トゥ・フェイスの説明
会で話しても、通り一遍のパワーポ
イントを使うだけでは、双方向の感
覚を持ってません。大切なことは、決
定の内容よりも、決断に至る背景や
判断のポイント、そこにかかる思い
を従業員の視点に翻訳して伝えるこ
と。それができれば、手法は直接対
話でなくても問題ありません。また、
ビジョンをつくる過程や実行推進の
中で、メールなどを使い現場の意見
を広く収集・共有する仕組みを作り、
『自分が参加している』『経営は見て
いてくれる』という実感を持たせる
ことも必要です」(田中氏)

変革のメッセージを社内外に決定
事項として発信するのは、その後
にすべきだ。可能であれば、従業員と
のキャッチボールの痕跡を、そのメ
ッセージに取り入れることだ。

「このプロセスを踏めば、そのメッ
セージは、経営者はもちろん、自分
が参加して決めた『社内外への約束
事』です。押しつけられた約束では
ありませんから、それを守るための
行動を喚起する、というわけです」
(田中氏)

CSRは経営にリターンのある投資。 軽視すると「縮小均衡」に陥るリスクも

水尾順一氏

駿河台大学経済研究所長 教授

この数年、CSR（Corporate Social Responsibility）への関心が大きく高まった。その背景にあるのは、企業の不祥事の頻発、環境への配慮、多様性の推進の機運などであった。しかし、リーマン・ショック以降の世界的な不況をきっかけに、多くの企業でリストラが始まり、CSRの予算を削る企業が増加した。たとえば、多様性推進の一環とした女性活躍推進の動きも、一服した感がある。

長期的な視点で見たとき、これは企業経営にどのようなインパクトを与えるのか。資生堂でCSRに関わる職務を長く経験し、この分野の第一人者として知られる駿河台大学経済研究所長教授・水尾順一氏に話を聞いた。

CSRを軽視すると企業経営 そのものが成り立たない

リストラの一環で、CSRの予算を削る。このような企業は、CSRというものの認識を根本的に誤っています。想像するに、CSRを「お金のある会社が社会貢献をすること」ととらえているのではないのでしょうか。

実際にはCSRの役割はそれだけで

はなく、4つの大きな責任を担っています。

まずは「法的責任」です。これは、企業活動において守るべき法律を順守する責任です。また、社会や従業員との良好な関係を築くために、税金や給与を支払うという「経済的責任」もあります。この2つは、企業の基盤を作るのに欠かせない「守りのCSR」と言えます。

そして、残りの2つが「攻めのCSR」です。1つは「倫理的責任」であり、これは法定の基準を超えて障害者を雇用する、排ガス規制の基準値を超えた商品開発に取り組むなど、企業独自のルールや業界の自主ルールを作り、法律以上の取り組みを推進することを言います。もう1つが多くの企業がCSRとしてイメージする「社会貢献的責任」です。スポーツ振興や地域振興、ボランティアの推進など、社会貢献活動を積極的に進めていくことを指します。

このように見ると、CSRの活動を軽視してしまったら、会社の経営そのものが成り立たない可能性が出てくるのがわかるでしょう。法律の順守を軽視すれば不祥事が起こることもあり得ますし、また、倫理的責任を果たさないことで企業としての

評価が落ち、株価に影響することもあるでしょう。このように、「予算を縮小」などと安易に言える類のものではないのです。

社員に未来を見せて、 働きがいを与える

さらに、特に「攻めのCSR」である倫理的責任、社会貢献的責任を果たすことは、企業の経営力を高め、社員に活力を与えることにもつながります。経営力と活力。これは、リストラ期に欠かせないものではないでしょうか。

倫理的責任や、社会貢献的責任を果たすことが、経営力、活力につながる理由は3つあります。

1つは、疲弊した従業員を引っ張っていき、未来のビジョンと重ねやすいことが挙げられます。会社の未来を考えるうえで、日本や世界がどのように動いていくかを予測し、それを事業領域に取り込むことは、とても重要なことです。たとえば日本では、65歳以上の人口は21%を超え、国連が定義した「超高齢社会」がすでに始まっています。そうした社会の構造の変化の中で、自社が貢献できる事業領域や得意分野は何か。

Junichi Mizuo_1970年神戸商科大学卒業後、資生堂を経て、99年より現職。資生堂在職時に環境問題、社員の働き方支援、社会貢献活動など、現在でいうCSRの仕事を経験。また、97年より企業倫理委員会の事務局リーダーとして企業倫理の浸透・定着活動を推進。『CSRで経営力を高める』（東洋経済新報社）、『逆境経営7つの法則——会社が甦る』（朝日新書）など著書多数。



これを考えることが、倫理的責任や社会貢献的責任を果たすことであり、同時に会社に利益をもたらすことにもつながります。疲弊した社員に対し、自社の成長の可能性を見せることができるのです。

次に、社員の働き方の支援をすることが、社員に活力を与えることにつながる、ということです。女性の活躍支援や高齢者支援、障害者雇用など、多様性の推進が代表的な例です。これは私が資生堂で経験したことの実感ですが、育児時短制度や保育所設置などの支援によって、実際にそれを利用する女性だけでなく、多くの女性が「この会社で頑張り続けよう」という意欲を持ってくれるようになりました。リストラ期には、社員のリテンションは非常に難しいものがあります。そんなときに、働き方の支援を縮小することは、大きなリスクと言えるでしょう。

新しい知のネットワーク づくりにも貢献

そして最後が、社会貢献活動が

「知のネットワークづくり」に貢献するという理由です。社会貢献を積極的に進めることで、社員が内に閉じこもらず、外に出ていく機会を設けることができます。

たとえば、私が資生堂でCSRに携わっているころ、「ソーシャルスタディーズデー」という制度を設けました。これはよくあるボランティア休暇とは異なり、会社に出勤する代わりに「社会」に出勤し、社会のために仕事をしてもらおう、という発想から生まれた制度です。手話の勉強をしにいたり、介護施設を手伝ったり、地震の被災地にボランティアに行ったりと、さまざまな使い方をする社員が出てきました。すると、そこには新しい知のネットワークが生まれます。そこで出会った人々から新しい価値観、知識などを取り入れ、会社に還元してくれるようになります。会社に閉じこもっていると、多様な価値観に触れる機会がなく、金太郎飴のような社員を育てがち。社員が外に出ていくことで、外にある多様性を取り入れ、それが活力となる、というわけです。

このような活動をするには、「コストがかかる」という人がいるかもしれません。しかし、これまで述べてきたように、CSRは経営力に確実に跳ね返ってくる、という意味で言えば、リターンのある「投資」だと考えるべきです。企業は投資をしなければ、縮小均衡に向かいます。それこそが、大きなリスクだと言えないでしょうか。

また、CSRを全社的な動きにするためには、社員全員を巻き込むことも重要です。そこで、提案したいのは、会社の未来を考える「場づくり」をすることです。1つのテーマをみんなで議論することで、活発なコミュニケーションも生まれます。それは、会社の活力を高めることに貢献してくれるはずです。また、今、多くの企業が対峙するメンタル不全の問題にも効果があるでしょう。

CSRの活動の推進は、会社の未来を作り、働きがいを生み、社会への貢献にもつながる。そう考えると、リストラとともに活動を縮小する、という選択肢はあり得ないのではないのでしょうか。

>>> 仕事や知のネットワークをいかに築くか

再構築により、組織が価値を生み出す バリューチェーンとしての機能を失っていないか

リストラによって組織が縮小することで、現実的に新しいモノを生み出すパワーが足りないのではないか。こうした状況を乗り越えるために社内外を含めた「ネットワーク組織」が重要性を持つはず、という仮説を立てた。ネットワーク組織とは、社内外の組織と緊密な協力関係を築き、ヨコの連携を活かしつつ、人材、資源、情報、ノウハウを最適に結合するような、組織活動の形態を言う。このような組織のあり方は、事業の激しい環境変化やグローバル化への対応、またイノベーションを生み出す仕組みとして、すでに多くの企業、自治体でも機能している。

「確かにリストラ後、ネットワーク組織の議論をすることは、とても重要だと思います。しかし、『社内外の組織をつなげてイノベーションを起こす』というような機能よりも前に、まずは『仕事のバリューチェーン』という現実的な機能がしっかり回っているかを点検すべきでしょう」

と、『ネットワーク組織』を出版し、その組織特性を研究する、京都大学経営管理大学院教授・若林直樹氏は指摘する。

「リストラ後は、効率化や生産性向

上という視点で、組織が組み直されている可能性があります。すると、実は必要な業務を担う人がポコッと抜けている、ということが起こりかねません。さらに、ある部門は正社員がほとんどおらず、その職務を担う人たちは長期勤務が前提でない非正規社員という場合もあります。そんなとき、仕事は回っていても、『バリュー』を生み出す『チェーン』ではなくなっています」(若林氏)

組織が価値を生み出す 装置として機能しているか

メーカーを例にとろう。営業やマーケティング部門が顧客のニーズを吸い上げ、それを開発部門に渡して製品開発につなげる。それを技術部門が設計に落とし、工場に渡して生産に入る。そこでは生産管理、品質管理が行われ、商品が世に出ていく。それをまた、営業やマーケティングが……と、単純化するとこのようにバリューチェーンは回っている。換言すれば、これは関係する部門をつないだネットワーク組織だ。しかし、このネットワークに穴が生じていたり、前後のバリューの受け渡しがう

まくいかなければ、この組織では製品の質を高めることはもちろん、ともすると不具合のある製品を生み出すことになりかねない。たとえば、生産現場で出てきた疑問が、営業や開発に伝わらなければ、それが次の製品に活かされることはない。変革やイノベーションを志向する前に、組織がネットワークでしっかりつながれているか、そこで価値は回っていくのかを見直すことが、リストラ後になすべきことだという。

「前述の通り、非正規社員を外してバリューチェーンを考えることは、もう不可能です。スキルや任される仕事に違いはなくても、雇用期間や処遇の違いによって、そこで結ばれる心理的契約はまったく異なる。つまり、かつてのように職場の誰もが1つの思いを持つ『一致団結』はあり得ません。ですから、どの部署の誰に情報が集まり、それをネットワークの先にある誰にどのような形で手渡していくのか。この回し方を具体的に議論することが、競争力につながっていくのです」(若林氏)

このようなベースとなる点検があって、ようやくネットワーク組織を「環境変化に柔軟に対応する装置」

若林直樹氏

京都大学経営管理大学院 教授

Naoki Wakabayashi_1987年東京大学文学部卒業。91年東京大学大学院社会学研究科博士課程中退。東北大学経済学部助教授、京都大学大学院経済学研究所助教授、教授を経て、2009年より現職。主な著書に『企業変革の人材マネジメント』（共著、ナカニシヤ出版）、『ネットワーク組織——社会ネットワーク論からの新たな組織像』（有斐閣）がある。



として議論する価値が出てくる。

**ボリューム市場を取るには
ネットワーク組織が必須**

2008年に研究のためアメリカに滞在したとき、若林氏はある衝撃を受けた。広大なスーパーマーケットを探しても、日本製品が見当たらなくなったというのだ。

「アメリカ人に話を聞いてみると、『日本製品は質は高いけど、高くてね』と口を揃える。日本に帰国してあらためて日本製品を眺めてみると、非常にニッチで高額な商品が多いな、と思いました。それは生きる道の1つではあっても、このままでは世界のボリューム市場を取りに行くことができず、日本全体が縮小均衡に向かう可能性は否めません」（若林氏）

グローバル市場でボリュームを取りに行こうとするとき、有効なのがネットワーク組織だ。1つは日本型の自前主義を貫き、商品の高額化を避けるという機能がある。すでに多くの企業で実証済みだが、日本以外の企業との連携は欠かせない。

さらに、商品のライフサイクルの長さに対応するための機能も重要だ。「ビデオは25年、DVDは10年、ブルーレイのファーストバージョンが5年。ライフサイクルはどんどん短期化します。それに対応して商品の立ち上げを早くしないと、商機を逃します。場合によっては1社でじっくり開発するよりも、同業他社と提携して開発を速めるべき。立ち上げ後市場を分配してもやっていけるようなボリュームがあれば、競合同士でもネットワークを組むメリットがあるというわけです」（若林氏）

これは組織のどの部分を残し、足りない部分を内外のどこと提携するか、という事業の再構築そのものの発想と同じだ。「再構築でここを目指す。足りないところはネットワークで補完する、と決められるかどうか。これもリストラの成否を決めるポイント」（若林氏）ではないか。

しかしここで、日本人の多くは、実はネットワークへのコミットが苦手という問題がある。「日本人がネットワークというと、全人格的な信頼関係に基づいたコミットを想起し

がち」だと、若林氏は指摘する。

「『チームの一致団結』と『ネットワーク』は異なります。グローバル展開する製薬会社で聞いた話ですが、Web上の会議ではなかなか日本人研究者が参加してこないと言うのです。全人格的な信頼関係が見えない場では、コミットする習慣がないからだと思うのです」（若林氏）

特にグローバルでネットワークを組もうとしたとき、Web上でコミュニケーションを取り、そこで知恵を共有し、イノベーションに昇華していくことは、普通に行われている。

「しかし、そのネットワークは特定のテーマに限定したものにすぎません。ですから、個人も組織も膨大な時間とパワーをかけて1つのネットワークに参加するというよりは、さまざまなテーマにゆるやかに顔を出し、意味のある議論をする、という習慣が必要でしょう。日本にはこうしたネットワークを仕掛け、コミュニケーションを円滑にするファシリテーターが存在しません。そこは、全社組織を俯瞰する人事のような部門が担うべきでしょう」（若林氏）

ポジション別

ポスト リストラ期の 役割とは

リストラ後の「人」の状態を把握し、 今、すべきことは何かを考える

このページでは、ポストリストラ期にすべきことは何か、これまでの有識者、実務家の言葉を、役割を担うポジション別に概観する。もちろん、これは「すべてを欠かすことなくやるべき」という「アクションプラン」ではないし、「ここにすべきことのすべてが挙げられている」という「完全リスト」ではないことをご了解いただきたい。しかしながら、ポストリストラ期にあるそれぞれの組織が、どのような状態にあるのかを自ら把握し、それに応じて今、やらなければならないことの確認には役立つのではないかと考えている。そして、繰り返しになるが、リストラ後に組織を再生に導くのは「人」である。果たして、主役である「人」にどれだけ配慮しているのか、再度、考えるときではないだろうか。

経営トップ

大きな絵姿を描き、それを実現する オペレーションモデルを作る

変革のビジョン、成長戦略を伝える

- なぜリストラをしなければならないのか、その背景と会社が置かれた状況をつぶさに情報公開する（効果：納得感、危機感の醸成）
- リストラ後、会社がどのように変わっていくのか、大きな絵姿であるビジョンと成長戦略を掲げ、事業構想を作る（効果：労使の一体感の醸成、モチベーションアップ、リテンション）

ビジョンや成長戦略を組織に落とす

- ビジョンや成長戦略を実行するにあたり、消えてしまった組織能力、再構築しなければならない組織能力を把握する。必要に応じて抜けた「穴」を埋めるための人材育成、社外からの採用を行い、オペレーションモデルを作る。仕事の「バリューチェーン」が回っているか、という視点で組織を俯瞰する（効果：再生のための礎を作る）
- 変革チームやヤングボードを組成し、現場の変革を促す（効果：現場のマネジャーのリテンション、次世代ボードの育成、現場の巻き込み）

現場のサポート

- 現場に下りていき、現場が疑問に思っていること、現場が感じているニーズを積極的に引き出す（効果：リテンション、現場の力を経営に活かす）
- 人材育成への積極的なコミット。人材育成のビジョンの提示、「出る杭」を育てていく風土や仕組みを作る（効果：不安の払拭、リテンション、変革の推進、風土改革）
- 変革の推進にあたり、現場のマネジャーに権限を与え、ポジションを超えて変革行動が取れるようにバックアップする（効果：変革のスピードアップ）

人事

リテンションや組織のパワーアップ のために人材育成に力を注ぐ

退職者のケア

- 退職者と1対1のコミュニケーションを取り、心理的ケアや転職の斡旋も行う（効果：残される人の心理的ケア）

人材の再配置、再開発、育成の実行

- 社内労働市場を流動させ、縮小、撤退した事業部の人材を中心に再配置、再開発する。今後のキャリアパスや具体的な育成プランを提示する（効果：心理的不安のケア、リテンション）
- リストラを機に、経営の提示するビジョンと人材育成のプランを結びつけ、人材育成のPDCAを構築（効果：人材育成の効果を高める）
- 人材の再配置により、さまざまな部門の仕事の進め方、スキルを融合する。再配置時に本人や配属先にその目的を伝え、融合を支援していく（効果：新たな知の創出）
- 個人が自身の強みを理解し、リーダーシップ行動が取れるような育成の仕組みを作る（効果：社員の働きがい、やりがいづくりの支援）

組織の再点検

- ダイバーシティ推進など、CSR的視点を組織が失っていないかを見直す（効果：リテンション、モチベーションアップ）
- 部門、会社をまたぎ、個人がネットワークの中で知を共有できるような仕組みを構築する（効果：新たな知の創出）

現場のマネジャーのフォロー

- 組織全体を俯瞰して、それぞれの現場のマネジャーの役割を規定し直す。必要があれば現場の仕事から引きはがし、変革行動の推進とメンバーのケアなど、変革期にすべきことに注力させる（効果：変革の推進）

現場のマネジャー

現場の声を経営に届け、経営の ビジョンを現場に翻訳する結節点

経営と現場との「結節点」

- ヤングボード、変革チームに参加。現場の声を経営側に届けたり、経営側が発信するリストラの背景の説明や変革のビジョンを、現場にもわかりやすく「翻訳」していく（効果：現場の心理的ケア、巻き込み、再生計画への現場の声の反映）
- 変革のビジョンを自らの部署のミッションに落とし、メンバーが具体的に何をすべきか行動レベルまで示す（効果：現場の巻き込み、変革行動の推進）

部下への積極的なコミット

- 職務遂行だけでなく、評価や賞賛、プライベートな話など、さまざまな内容で部下とのコミュニケーションの量を増やし、良質な「交換関係」を作る（効果：部下のリテンション）
- 未経験の仕事にチャレンジするスキルを身につけさせるために、目標までのステップを明確にして、行動レベルで指示する。その際、個人ごとに現在の能力と目標達成に必要な能力のギャップを把握するなど、個別管理が求められる（効果：変革行動を促す）

現場発のイノベーションの推進

- メンバーの強みを理解し、それぞれがリーダーシップを発揮して新しい事業のビジョンを描く支援をする。「出る杭」を見つけて伸ばし、自由に発想できる風土を作る（効果：イノベーション行動の推進）

「ヒトの論理」と「カネの論理」、 「連続性」と「非連続性」。 「はじめ」とは、2つの正反合を勝ち取る覚悟

小山智通 本誌編集長

日本自体が今、大きな転換期を迎えている。地球規模で起こっている変化の大きさや速度を見ると、当然のことであろう。日本の多くの企業は、必死にこの厳しい局面を乗り越えようともがいている。「リストラ」という外科手術をして、この難局に向き合っている企業もある。

日本企業がコスト削減のみに走ることで、新しい価値の創造ができずに縮小均衡に陥ってしまうのか、新たな成長への道に踏み出すことができるのか。今はまさにこの分水嶺にあると言えよう。では、成長への道に踏み出すためには何が重要なのか。この問いに真摯に向き合うことが、今回の特集の目的である。

見えてきたキーワードは、「ヒトの論理」と「カネの論理」、もう一つが「連続性」と「非連続性」である。

正反合への覚悟①
「ヒトの論理」と「カネの論理」

経営の目的は、利潤を挙げること

である。この「カネの論理」は単純かつ避けて通れない真理である。しかし、企業が倒産してしまっただけでは、利潤はおろか何も生み出すことはできない。時には冷徹にコスト削減や人員削減を実行しなければならないことは、この合理からくる。一方で、企業が危機的状況であればあるほど「ヒトの論理」が抜け落ちていることが多々ある。カネを生み出すのもまた、ヒトであるという真理の欠落である。多くの有識者も本編でこのことを指摘する。合理だけでは決して動かないのがヒトであり、これをコントロールしない限り、新たな価値を生み出すことによる未来の利益を創出できない。いかにしてこの二律背反を止揚させ、正反合させるかが脱却への一歩とも言える。

正反合への覚悟②
「連続性」と「非連続性」

「企業を持つ暗黙知をリストラによって切り捨てている危険性を経営者

は認識していない」と警鐘を鳴らすのは、産業革新機構の西口氏。積み上げてきた資産をしっかりと引き継いでいく「連続性」を認識することの重要な指摘である。

一方で新しく価値を生み出していくためには、そこに非連続なものの創出が欠かせない。「まだ見ぬ未来」を提示し、「事業構想力」を持って推進していく強さである。経済環境も自然環境も、一つところに留まることはない。常に過去を否定し、自己革新を続けなければ荒廃を招くのは当然の摂理である。

重要なのは、これらの相反するものが止揚されるか否かである。どちらかを選択するのではない。それでは縮小均衡か破綻の道しか残らない。どれだけ苦しくとも、血を流そうとも、正反合を勝ち取る覚悟を持つことが唯一生き残る道ではないだろうか。経営者がこの覚悟を持たねばならないのは当然である。では覚悟の拠り所となるものが、今の日本企業には残されているのか。

それでも日本の
現場は強い

本特集の取材中、特に印象に残ったのは「それでも日本の現場は強い」という言葉である。そこには暗黙知が多く存在し、事業を推進していく力も併せ持っていることが多いという。一方で、この暗黙知を総合力として活用できずにもがいている状況が今の日本だとも言われる。だとすれば、人に対して大きな期待を持ち、今一度エネルギーを引き出すことが重要であり、その可能性も十分にあると言える。

リストラという難局を乗り越え、まだ見ぬ未来を目指すには、前段で述べた二つの正反合から目を背けることなく、正面から向き合うことが重要になる。「ヒトの論理」の欠落を防ぎ、人への期待を「連続性」と「非連続性」の両面からとらえ直していくことが、「けじめ」であり、難局からの脱却への道筋だろう。

