

ビジョンなき雇用調整は失敗する

適正人員の把握と雇用調整の手順

(株)トランストラクチャ
代表取締役 林 明文

1 製造業 A 社のリストラ事例

(1) 三〇名の希望退職を募集

産業用機械の製造業 A 社は、この五年間、売上高、利益とも減少しつづけている。社員数三〇〇名であり、社歴も三〇年を超える中堅企業である。

七年前に老朽化した工場の効率化を進めるために、メイン工場をリニューアルした。その主たる目的は、顧客からの値引きにも耐えられる体制を整えることであり、結果、生産効率は高まり、生産コストも減少した。しかしリニューアルの二年後からは、顧客の設備投資の冷え込みから売上高が頭打ちとなり、その翌年以降からは前年を大きく割り込んだ。

そこでコスト削減を徹底して実施してきたが、設備の稼働率が低いことが影響し、今年の決算では赤字が予想されている。社員の平均年齢は約四三歳と高く、人件費も、賞与額や一部の手当を削減したものの、毎年上昇しつづけている。

社長は、今年度の見通しが赤字であることもあり、また金融機関からの継続的な融資を受けるためにも、創業以来初めて社員を削減することにした。それは金融機関からも要請されている。来年度は、競合している他社よりもより価格を下げることにより、受注数を増加させることを中心とした計画が作成された。

しかし売上高・利益見込みから想定すると、約三億円程度の人件費の削減が必要とされるから、三〇名程度の人員削減を実施することとした。人員の削減手段としては、希望退職制度とし、四五歳以上社員一四〇名の中から三〇名の退職者を募ることになった。

退職者には会社都合退職金のほかに、割増退職金として月給の六カ月分を支給することとなった。できるだけ早く実施しなければならないために、希望退職の発表後一カ月以内の退職とした。

(2) 力を削いだリストラ

この希望退職は、社員に突然発表された。動揺する社員も多く、様々な情報やうわさが飛び交った。また一部の社員に対して退職を強要するような面談が管理担当の取締役からされていることも、うわさとしてすぐに広まった。

結果として二五名が希望退職することとなったが、この中には営業部門のベテラン社員が多く含まれていた。しかし、そのために新たな社員を採用するわけにいかず、製造部門から営業へ配属替えをしなくてはならない状況となった。また二五名退職したからといっても、業務量が減少しているわけではなく、各社員の業務負担が増加した。翌年度は主要な営業社員が抜けたために営業力が落ち、受注も計画未達となる可能性が高い。二年連続での赤字となる可能性も大きくなってしまった。

A社のリストラクチャリングは失敗であると判断される。確かに人員削減にのみ焦点を当てると、厳しいスケジュールの中で二五名の人員削減を実施することができたが、このリストラによって経営の体制が強化されたり、新たな環境に対する経営の仕組みが構築されたか否かという判断では完全な失敗であろう。

短期的な雇用調整を意識するあまりに、企業の仕組みを変革することができなかった例である。雇用調整を行う企業でA社のような事例は珍しくない。多くの企業ではこのような「ビジョンのないリストラ」を実施し、結果として企業としての「力」を削いでしまっている。

2 雇用調整の失敗のパターン

(1) 特別ではなくなった施策

激しい環境変化や規制緩和、グローバル競争の激化など企業を取り巻く環境は厳しさを増す一方である。そのため業績が低迷している企業などを中心に、再生施策の一環として雇用調整を実施する企業が多い。

雇用調整とは、広い意味では「雇用関係をマイナス方向に調整する」ことである。具体的には残業規制や給与賞与の減額、出向転籍などの比較的「軽度」の調整施策から、希望退職や退職勧奨などの人員を削減する目的で実施される「重度」の調整施策まで様々である。

最近では、短期的な企業収益の改善を目的とした人員の削減など、重い雇用調整施策を実施する企業が多い。企業の収益悪化に伴って一時期に多人数の人員の削減を目的とした「希望退職」を実施する企業が目立って多くなってきている。

また、希望退職などの一時的な人員削減策ではなく、恒常的な人員削減策として、早期に定年退職する社員を促進する「早期定年制」を導入する企業も多い。さらに、業績や成果を中心とした人事制度が定着している企業では、業績貢献の少ない社員を個別に退職勧奨するなどの人員削減を随時実施するところも多くなってきている。

人員削減も、特別な施策から、どの企業でも実施している施策となりつつある。

(2) 雇用調整のマイナス面

人員調整は、人件費を一時期に削減することができたり、非戦力社員やモチベーションの低下した社員を削減することができるメリットがあると同時に、十分な準備と配慮で実施しなければ今後の経営に甚大なマイナス影響を与えるおそれがある。特に人員削減の規模が大きいほど、成功した場合のメリットが大きい反面、失敗した場合のマイナス影響も大きくなる。

そもそも人員削減を実施する本来的な目的は、“新たな経営戦略や経営目標を達成することが可能な組織や人員体制を整備すること”にある。

雇用調整（特に人員削減施策）を失敗した場合の経営に対するマイナス影響は、今後の経営に必要な優秀な社員の離職、予定以上の社員の離職（人員不足）、非戦力社員の残留、社員のモチベーション低下、人員削減後の社員の業務負担の増加、経営や役員に対する不信感など、である。

多くの企業が人員削減施策を実施しているが、実際には成功している企業は少なく、ほとんどの企業が失敗か、今後の経営に何らかの悪い影響を残した状況となってしまうのが実情である。

(3) 失敗のパターン

企業にとって死活問題でもある人員削減施策が失敗する原因にはいくつかのパターンがある。

経営ビジョンが不明確

今後の経営ビジョンが明確でない企業が人員削減策を実施した場合には、ほとんどの場合が失敗であると判断される。最も多いのは、早急に人員削減を行い人件費コストを下げることで、短期的な損益を改善することを目的に実施する事例であろう。

金融機関や株主、親会社などの圧力により、早急に人員削減を実施しなければならない企業は、とにかく人員や人件費の削減をすることそのものが目的となる。そのため、人員削減後の経営ビジョンや経営計画、それに基づく人員計画などを十分に構築しないまま、一定の人員数や一定比率の人員削減を断行してしまう。

目標とする人員や人件費の削減が達成できた企業でも、実際には削減しなくてよい社員まで削減したり、逆に削減する必要のある社員を削減しないなど、体制上大きなマイナスになってしまう状況が多く見られる。

そもそも経営ビジョンや経営目標の達成に連動した人事の計画を立案していないことから、何が成功かの基準が不明確である。むしろ中長期の観点では逆に成長力を削いでしまっていることが多い。

無理な人員削減計画

明確な経営ビジョンや経営計画を策定し、その実現の一環として人員削減施策を実施する企業でも失敗する事例を散見する。

特に人員削減の計画が無理なスケジュールであり、退職者に対する退職条件（希望退職や退職勧奨などの場合には通常の退職よりも優遇された条件を付与するのが一般的である。特に退職金の割増など）が現実的でないなどである。雇用調整、特に人員削減などを実際に実施している経験が少ないため、人員削減のノウハウを持たないで削減計画を作成し実行してしまうなどの企業が多い。

雇用調整のタイミングが遅い

経営者にとって雇用調整、特に人員削減はでき得る限りやりたくない施策である。社員の雇用を守ることは重要であるため、どうしても人件費に手をつけなければならない状況に追い込まれてから実施する傾向にある。また、銀行や株主取締役などの強い要請で雇用調整を実施することが多い。

いずれにしても、ほとんどの企業は、雇用調整を実施するタイミングが遅く、財務的に追い込まれたり外部からの圧力で実施せざるを得ない事例が圧倒的に多い。

このように“遅い”タイミングで実施することによって、経営計画全体の見直しもなく短期的な視点でのリストラとなる、財務的な余裕がなく退職施策に十分な措置ができない、また無理な計画で実施する、など失敗する要因となっている。

人員削減施策のみの実施

日本の企業の人事制度は、職能資格等級制度を導入されている例が多い。この制度下では人件費の構成として年齢や勤続年数、家族構成などの属人的要素の比重が高い。ほとんどの企業では長く勤続した社員を中心に、人件費が高騰してしまう仕組みとなっている。特に社員の平均年齢が高い場合には、この傾向が強い。

リストラを進めるうえでは、余剰社員を削減すると同時に、過剰に支払っていると思われる人件費の削減も行うことが必要である。また成果や業績の要素を重要視した人事制度に移行しなければ、雇用調整時に優秀な社員が離職するなどの悪影響が出てしまう。リストラを進めるうえでは、人事制度の見直しと人員の削減は同時に行わなければならない。

実際にはこのような制度の見直しなしで実施する企業が多く、これでは逆にコアの社員が離職したり、残った社員の士気が大幅に低下するといったマイナス影響が大きくなってしまう。

モラルの欠如

業績が厳しくなり、なんとか社員の削減などをしなければならない企業の中には常識を

逸脱した方法をとる企業も多い。余剰の社員に突然解雇を申し渡す、何も仕事を与えないなどのいやがらせをする、突然無理な転勤命令を出す、給与を大幅カットする、などの人事の常識を逸脱した方法である。

このような方法で雇用調整を進める企業は、裁判沙汰となったり、労働組合との間でトラブルなどを引き起こすことも多い。また社員の士気にも大きく影響することとなる。

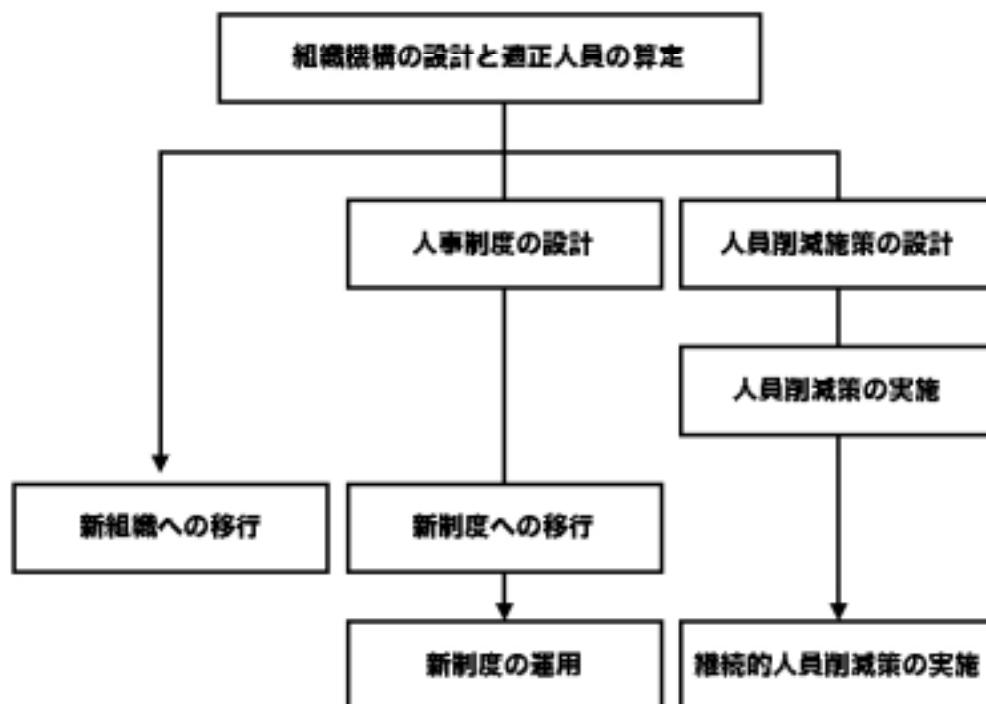
多くの場合、人員削減の失敗の原因が、上記の原因のうちの一つだけということは少なく、複数の原因によるケースが多い。人員削減を行うことによるマイナスの影響が様々な現象として表出し、そのために何度もリストラを実施せざるを得ない企業が多く見られる。

3 計画的でフレキシブルな人事管理の必要性

(1) 適正人員数の把握

ほとんどの企業では、企業に必要な社員数を正確に把握できていない。経営計画を達成するために、どのような種類やレベルの人材を何人配置するかが明確に分析されていないのが現状である。特に企業規模が大きくなればなるほど、社歴が長ければ長いほど、この傾向は強い。

(組織/人事のリストラクチャリングのフロー)



経営環境が変動的であり、様々なチャンスやリスクが発生していく中では、事業運営に必要な人材のスペックを明確にし、必要な人材の採用・定着を確実に行うことが必要となってきた。さらに必要な社員を固定的な正社員で採用するか、契約社員、派遣社員、アウトソーシング等の非正社員で採用するかを明確にしなければならない。

経営の戦略や計画の達成に必要な適正な人員数を把握することが重要となる。適正な人員を把握するためには次のような二つの方法がある。

業務分析による適正人員把握

経営計画に基づき企業の活動としてどのような業務が必要かを列挙し、その業務を達成するために必要な社員数を把握する。個別の業務や組織単位での必要人員を集計することによって、全社レベルでの必要人員数を算定する。

通常は、業務ごとに人事制度上の職種や資格等級ごとに必要な人数を算定することによって、全社レベルで何人必要であるかを把握するとともに、職種や資格等級ごとの必要人数も把握する。

現状で配置されている社員と比較することによって、全社レベルでの余剰人員数や不足人員数を把握するとともに、各組織、職種、等級ごとの余剰不足人員も把握する。

ベンチマークによる適正人員把握

競合他社や、自社の過去の理想的と思われる人員構成から適正人員数を把握する方法がある。

競合他社の人事の状況は詳細に把握することが困難な場合が多いため、過去、自社の人事構成として最も理想的であった状況を適正人員数と認識することが多い。

企業にとって組織、職種、等級別の適正人員数を把握することは計画的な人事を行ううえで必要であるが、上記二つの方法にはそれぞれメリット、デメリットがある。

業務分析による適正人員数把握に関しては、最も理論的であり、かつ経営計画との連動が確保できる最善の方法である。

その反面、業務を体系的・網羅的に列挙することが困難であり、さらに業務ごとに必要な社員数を割り当てるといった難しい判断を伴う。

実際には現状の業務を列挙し、現状の人員を把握したうえで、組織や業務の見直しを行うことや、一部の業務をアウトソーシングに委託することなどによってあるべき人員数を把握することになる。

特に社員数が三〇〇名を超える企業の場合には、部課の数も多くなり、客観的に適正人員を把握するためには、相当な労力を要する。

またベンチマークによる方法は、簡便な方法であるが、競合他社情報が入手できないことや、過去の自社の基準とするべき年度の人員構成も同じ経営環境下でないため、比較し

づらいなどのデメリットもある。

しかし、いずれの方法にせよ、企業にとって必要な人員数を計画的に算出すること、理想的な人員構成と現状との差、すなわち余剰人員と不足人員を把握することが極めて重要である。

一般的には、社歴の長い企業や年功的な人事制度を施行している企業では、社員数が5%から10%程度余剰になっており、かつ管理職などの上位等級社員も余剰になっている状況が多く見られる。

(2) 適正人件費の把握

経営が適正な人員数や人員構成によって運営されていたとしても、人件費が適正であるとは限らない。特に年功序列的な人事制度を施行している企業では、人件費が余分に支払われている可能性が高い。

年功的な人事制度の下では、給与は基本的に年齢や勤続年数、本人の状況などの属人的な要素によって決定されている。社歴が長いほど、かつ社員の平均年齢や勤続年数が長いほどこの傾向は強い。

管理職のポストが一〇しかない企業で、管理職待遇している社員が二〇名いるというような企業が多く見られる。社員の能力や会社に対する貢献で人件費を算定してこなかったために年齢が上がった分、人件費単価が高騰する状況となっている。同じ業務を行っているが、五年前と現在では人件費が高くなっている企業などもある。

企業の経営計画や経営状況に連動した人事制度となっていないために引き起こされる状況である。特に大手企業では中高年社員数の比率が高くなってきたために、人件費が大幅に増加している。

そこで、人件費の増加を人事制度を調整しながら抑制しようとしているが、そもそも人事制度全体の構造を見直さなければ本質的な改革にはならず、小手先の施策にとどまっているのだ。

また、いままでは労働市場が活性化されていなかったために、他社の給与レベルを想定した市場価値ではなく、各企業の給与レベルは社内の事情によって決定されてきた経緯がある。そのため、市場価値よりも極めて高い給与を支払っている企業の場合には、他企業に比較すると人件費配分比率が高く、利益を圧迫する要因となっている。

市場価値よりも高い給与を支払うことが、あらゆる局面において悪いわけではないが、年功序列のため、優秀でない社員に対しても高い給与を支払っている例なども多く見られ、人件費が効果的に配分されていない状況は深刻である。

ほとんどの企業では、人員数および人件費の両方が余剰になっていると考えられる。企業業績が悪化すると、社員数の削減が短絡的に行われることが多いが、人員削減と同じか、それ以上に重要であるのは人件費の配分の仕組みを経営環境に合わせた形式に切り替える

ことである。

今後の厳しい経営を乗り切り、かつ、その中でも成長していくためには、そのシナリオに連動した人材構成を明確にし、実現するとともに、優秀な人材に対して傾斜的に人件費を配分できる仕組みを構築することが急がれる状況である。

4 成功する人事リストラの手順

リストラクチャリングとは、短期的なコスト削減ではなく、“新たな経営環境に適合する経営の仕組みに転換すること”である。次なる成長のシナリオを実現するための移行のステップであるために、人事に関連した分野においては、単に人員削減のみを行う企業は基本的には成功したといえない。

人事制度が新たな環境や経営計画に連動した仕組みに変革できていない企業は、体質的に余剰人員や余剰人件費が発生する構造から脱却できていないことになる。したがって、人員削減などの重度の雇用調整を進めるうえでは、以下のような手順が必要であろう。

雇用調整を進める際、最初の重要なステップは、“組織機構の設計と適正人員の算定”である。短期的なコスト削減を急ぐ企業は、この作業ステップを実施しないことが多い。したがって、以降の人員削減などの施策が、経営戦略や計画と連動しない要因となっている。

次に人事制度が新たな経営環境や戦略に適合していない企業では、本来的には新しい人事制度を設計することが必要となる。この作業は人員削減の設計や実施と併行して行われる。また人員削減の試作の設計段階で新たな人事制度の概要の設計を行い、人員削減後に詳細な設計を実施し、導入するケースも多い。

ポイントは、人員削減を実施する前段階で新しい経営ビジョンや計画に基づいた組織や人事制度の概要が完了する必要があるということである。人員削減後、新たな組織と人事制度が導入された後には、継続的な人員削減を恒常的な制度として運用する企業も多くなってきている。

このようなリストラクチャリングを、リスク少なく、かつ効果的に実施していくうえでは、リストラクチャリング全体の作業フローを十分かつ慎重に設計しなければならない。コンサルタントや弁護士などの専門家の活用も検討する必要がある。

5 成功のポイントは経営トップが握る

人員削減施策のように、企業の仕組みを大きく変革していくうえで、社長をはじめとす

る経営トップの役割と意識は極めて重要である。これからの経営ビジョンを明確に描くことはもちろん、そのビジョンを達成するための改革を適時に実施していくことである。積極的に変革を進めることが企業の再生に必要であるという強い意識と、そのための仕組みを過去の慣習や考え方にとらわれずに短期的に構築する行動力が必要となる。

人員削減施策など重要な経営施策が成功している企業では、経営トップが率先して変革の旗手となっている。また他の経営陣も一致した認識を持っている。人員削減が失敗する原因には様々なものがあるが、個別の問題はテクニカルに解決できるものが多いからだ。

人員削減などのリストラクチャリングが成功し、新たな成長のステージに移行できている企業に共通したポイントは、経営トップが明確なビジョンを提示し、変革に対して高い意識を持ち、迅速な行動力を持っていることである。

さらに、組織や社員の人事雇用に関する変革だけでなく、経営陣の人事や評価、処遇、教育の問題も深刻な問題である。

社員の処遇や雇用に対して大きな変革をする以前に、経営陣の人事の仕組みを抜本的に変えることも必要だ。変化の激しい経営環境に対応していくためには、経営陣自ら変革をしなければならない。

経営トップ、経営陣のビジョンのないリストラを実行することは、社員や株主、関係先に対してマイナスの影響が大きくなってしまう。人員削減も積極的な変革施策の一環と位置づけて実行するスタンスが必要であろう。