

リストラは職場に何をもたらしたか

: 心理学の視点からダウンサイジングを考える

田中 堅一郎

日本大学大学院総合社会情報研究科

What Has the Downsizing Reflected on the Workplace?

: Thinking about downsizing problems from psychological perspectives.

TANAKA Ken'ichiro

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

The present study reviewed psychological studies on influences of workplace downsizing. In this study, the author referred to psychological and psychosomatic problems of the unemployed and layoff-survivors born of downsizing. Finally, the author commented that Japanese psychologists should carry out the career guidance for the forced unemployed and organizational support for layoff-survivors to decrease negative influences by downsizing in Japanese organizations.

「リストラ」という言葉はいつの間にか日常語となったが、正式にはリストラクチャリング

(restructuring)である。この語はもともと組織機能の無駄を廃し効率化するために組織を再構築するという意味であったが、いつのまにか「人員整理」を意味する言葉となって普及した。

かつてはレイオフ（強制的な一時休業）とか大量失業というのは欧米での話で、「終身雇用」が原則の日本にはあまり関係ないと思われがちであった。不況による人員整理のために多くの従業員が突然解雇通告を受けるなどということは、（現在ならいざ知らず）1990年以前会社のために身を粉にして働くことが当たり前だった「会社人間」だったら考えもしなかったであろう。ところが「バブル経済」以後の時代には、中高年層を中心にその「考えもしなかった」ことが現実のものになっている。もはやレイオフや失業の問題は日本においても無関心でいられない。

日本で「完全失業」というのは、次の3つの条件すなわち、①仕事がなくして現に少しも仕事をしなかった(就業者ではない)、②仕事があればすぐ就くことができる、③仕事を探す活動や事業を始める準備を

していた（過去の求職活動の結果を待っている場合を含む）、を満たす人に限られる。失業といってもかなり狭義だが、それでも2005年度において日本の勤労人口の常時5%程度が該当しており、それが現状なのである。

言うまでもなく、レイオフや失業に関する心理学的研究が多く行われているのはアメリカである。特に1980年代後半、日本が空前の好景気を謳歌していたとき、アメリカ経済は深刻な不況に苦しんでいた。当時多くのアメリカ企業では、不況への対策の一環として組織の効率や生産性、競争力を向上させることを目的に、計画的に職務や管理職のポストを削減するダウンサイジング（downsizing）が実施された。その結果多くの従業員が人員整理の対象となり、職場を去っていった。そして職場に残った人々も業務過重によって過酷な日々を強いられた。こうした事情から、企業のダウンサイジングが従業員に及ぼす心理学的影響の研究も多くなされたわけである。日本では最近になって、失業やレイオフによる従業員の心理的・行動的側面への影響が注目され始めた（坂爪, 1999, 2002; 横山, 2003）ものの、まだまだ研究が進んでいるとは言い難い。

本稿では、組織のダウンサイジングが従業員にもたらした心理的・行動的側面について行われた多くの先行研究を展望し、今後の研究課題について論じる。

ダウンサイジングの犠牲となった人々 ：失業の心理学

1. 失業による心理学的影響

失業による心理学的にネガティブな影響は、最近頃に深刻な問題となっている。失業によるネガティブな影響は、本人の健康状態をはじめ、配偶者や家族にまで及ぶ。失業による労働者の精神健康上の否定的影響は、多くの関連研究を通してほぼ一貫しているようである（Murphy & Athanasou, 1999）。

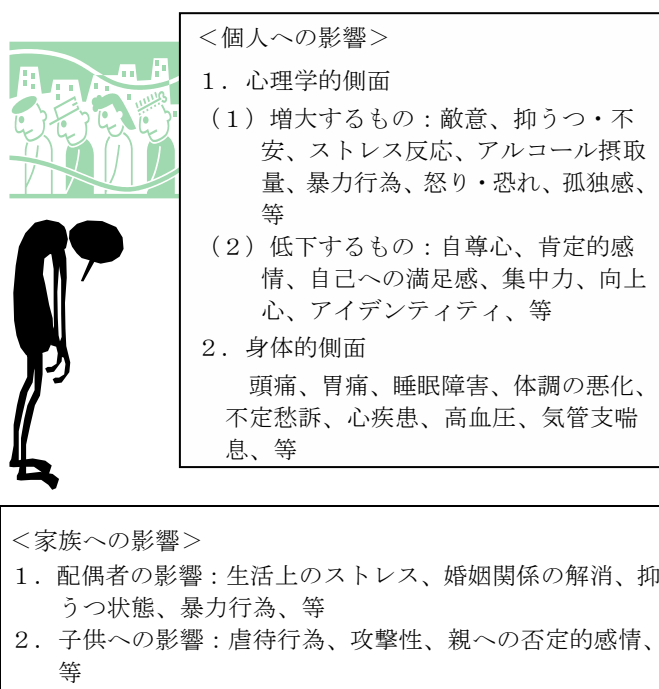


図1 失業がもたらす悪影響（Hanish (1999)に基づいて著者が作成）

失業によって労働者は自尊心の低下、抑うつ状態、不安、不眠症状を示し、病理学的な根拠が見出せないまま頭痛や身体の慢性的な痛みを訴える（不定愁訴といわれる）。対人関係においては、神経質になり、集中力が低下し、アルコール摂取量が増える。

配偶者や家族においては、夫婦関係の悪化、家庭内の雰囲気悪化、家庭成員間の葛藤、別居・離婚の増加が失業によってもたらされる（図1）。

最悪のシナリオは失業による失意から自殺を図ることであろう。成人特に勤労者の自殺件数は、ここ最近増え続けている。警視庁の自殺統計（警察庁生活安全局地域課, 2003）によれば、2002年度の自殺者は32,143人で、前年比で3.5%増加し5年連続で3万人を超えた。その動機については、「経済・生活問題」が3,297人（34.6%）、「勤労問題」が555名（5.8%）となり、このような自殺者の増加の背景にはリストラによる失業問題があると思われる（毎日新聞, 2003）。失業者に自殺を意図したことが多いことは、長期にわたる調査からかなり一貫しているとされる（Platt & Kretman, 1985）。

2. 失業への対処行動

失業による最悪なシナリオを避けるためにも、せめて失業者自身による失業への対処行動が重要になってくる。まず、ここでいう対処行動とは「コーピング（coping）」とも呼ばれ、『特定の環境からの要求や自分自身の内部において生じた要求によって引き起こされたストレス反応を低減することを目的とした、絶えず変化していく認知的または行動的努力のプロセス』（『心理学辞典』有斐閣より）と定義される。Lazarus & Folkman (1984)によれば、ストレス反応を軽減させる対処行動には、情緒中心の対処行動と問題中心の対処行動とがある。情緒中心の対処行動とは、ストレスの原因（ストレッサー）によって生じた感情的な苦痛を和らげようとする試みのことである。こうした対処行動の例としては、友人や家族に愚痴を聞いてもらうといった様々なサポートを求める、再就職までに必要な金銭的援助を求める等があげられる。問題中心の対処行動とは、ストレッサーそのものを排除したり、制御しようとする試みのことである。こうした対処行動の例には、再就職に有利になる資格取得のための再教育を受ける、雇用状況が他の地域と比べて良いところへ転居するといったことがあげられる。Bennett, Martin, Bies, & Brockner (1995)によれば、失業を強烈な出来事と感じ強い怒りを感じた場合には、失業者は情緒中心の対処行動を行うとされる。さらに、失業につ

いて自己非難しがちな失業者ほど、情緒中心の対処行動を行いやすい (Bennett *et al.*, 1995)。一方、失業したことに対して強い怒りを感じず楽観的な失業者は、問題中心の対処行動を行いやすいとされる

(Leana, Feldman, & Tan, 1998)。

3. 失職に至る過程の公正さ

ダウンサイジングを実施せざるをえない場合に大切なのが、実施までの過程における公平性である。これは「手続き的公正」とよばれ、社会心理学や産業・組織心理学では重要な研究課題の一つになっている。Leventhal (1980)は、手続き的公正が達成されるための6つのルールを提示した。それらのルールとは、一貫性、偏見の抑制、正確性、修正可能性、代表制、倫理性である。一貫性とは、人と時間に左右されない手続きの一貫性のことである。例えば、人事担当者が変わっても人員整理の対象になるかならないかを決定する際には、同じ問題や論点が考慮されなければならない。偏見の抑制とは、自己利益や（個人的な偏見を含む）思想的な偏りを避けるべきことである。例えば、人事担当のCEOは個人的な経済的利害や人間関係に関わる人事問題を決定することはできるかぎり避けるべきである。正確性とは、正確な情報を得て合理的な判断をすることを意味している。例えば、人員整理の対象になるかどうかは、正確に集められた人事評価のデータをもとに論理的に判断されるべきである。修正可能性は、異議申し立てによっては決定を修正したり、覆したりする機会を与えることである。このことは、人員整理の対象となった従業員や所属部署の責任者からの不服申し立ての制度が機能しているか否かに相当する。代表制とは、評価や審議の過程の全局面において、関係者全員の関心、価値観、見解を考慮することである。例えば、「この人がウチの職場からいなくなつては困る」と多くの同僚や部下が考えている就業者を、人員の効率的運用だけを理由に転出させることは好ましいとはいえない。倫理性とは、決定された結果が基本的道德観や社会的倫理観に一致していることである。例えば、事前通告をしない一方的な解雇は組織の規約上可能であったとしても道義的には許されない。

失業者の手続き的公正の認識について検討した

Bies, Martin, & Brockner (1993)によれば、レイオフの通告を受けた従業員が企業側の人員整理対象者の選定方法を公正だと認めた（手続き的公正を高く評価した）場合、レイオフを通告された従業員はレイオフされるまでの勤務において、与えられた職務の他に役割外の仕事も自発的にやりやすかった。

4. 一度ならず二度まで...

：レイオフを2度も経験してしまった場合

レイオフされて後、やっとの思いで再就職したら、その職場でまたダウンサイジングが実施されまともやレイオフ...という「踏んだり蹴ったり」の事例はアメリカでは意外に多く、笑い話ではすまされない。レイオフを2度も経験したことによる従業員の職務行動や心理学的側面への否定的な影響は論を待たないが、Moore, Grunberg, & Greenberg (2004)の研究では、この点についてやや興味深い結果が示されている。レイオフ経験のない群よりも、ある群に従業員の抑うつ傾向と退職意向が統計的に高い値が出るのは当然であるが、間接経験（仲間がレイオフされた経験）を2回した群よりも、間接経験と直接経験（自分がレイオフされた経験）を1回ずつした群、もしくは直接経験を2回した群に、否定的結果が著しい。

5. 解雇不当に対する提訴の心理学的要因

雇用者の人事管理をあてにしていない従業員ほど、レイオフは雇用者や組織の心理学的契約違反であると考えているようである (Edwards, Rust, McKinley, & Moon, 2003)。契約違反であると思っただけでは収まらず、場合によっては解雇は不当だとして法廷闘争に打って出る従業員もいるだろう。

ただ、解雇不当を理由に民事訴訟を起すことは、失業者に長い期間にわたり心理的・経済的負担を強いることとなる。提訴から結審までの「長く曲りくねった道 (a long and winding road)」に、レイオフされた従業員は耐えられるのだろうか。Lind, Greenberg, Scott, & Welchans (2000) は、レイオフされたり失業した従業員996名をオハイオ州の雇用サービス機関を通して面接調査を行った。その結果、従業員が解雇を不当として告発に踏み切った要因として、勝訴する見込みに加えて、仕事の上での不公正な処遇や解雇に至る処遇の不公正さが見出された。またGoldman (2003)によれば、就労者がアメリ

カ雇用機会均等委員会（EEOC）に相談、告発した、あるいは裁判所に提訴したかどうかを規定する要因で最も説明力が大きかったのは、手続き的公正を含む組織における公正評価であった。すなわち、職場において公正な処遇や評価を受けていないと感じていた就労者ほど、EEOCへ告発したり裁判所へ提訴しやすかった。

会社のリストラから逃れられた人々の憂鬱： レイオフ・サバイバーの心理学的特徴

ダウンサイジングやそれに伴うレイオフによる心理学的影響はレイオフを宣告された人々は無論のこと、犠牲を免れて職場に残された従業員（レイオフ・サバイバー（layoff survivors）と呼ばれる）にも様々なところで波及することが明らかになってきた。Cascio（1993）は、レイオフ・サバイバーが示す特有の心理的反応を「サバイバー・シンドローム」と呼んだ。

1. レイオフ・サバイバーのダウンサイジングに対する反応の分類

レイオフ・サバイバーのダウンサイジングに対する反応にはどのようなものがあるだろうか。Mishra & Spreitzer（1998）はレイオフ・サバイバーのダウンサイジングに対する様々な反応を「建設的－破壊的」「積極的－消極的」の2次元によって4つに類型化した（図2）。

まず「建設的サバイバー」は、ダウンサイジングによる著しい脅威や被害を示さない。むしろ、ダウンサイジング実行の際に、経営幹部に喜んで協力する。「破壊的サバイバー」は、ダウンサイジングに脅威を感じ、被害についての潜在的可能性があるとして評価する。そしてダウンサイジング実行には、あまり協力しようとししない。「積極的サバイバー」の反応は、サバイバーがダウンサイジングに対処できるという信念を反映しており、主張的反応として表れる。「消極的サバイバー」は、自分のことをダウンサイジングに対処できる能力をもっていないと考えており、ダウンサイジングに対する反応に主導的な姿勢をほとんど見せない。これらの2次元によって、サバイバーの反応は4類型（丁重な反応、臆病者の反応、希望に満ちた反応、シニカルな反応）に区分

できる。「丁重な反応」を示すサバイバーは、ダウンサイジングに適切に対処できる資源はもっていないと信じてはいるが、ダウンサイジングを個人的に有害になるという脅威は感じていない。「臆病者の反応」を示すサバイバーは、ダウンサイジングが潜在的には自分たちにとって有害で、配分される資源が少なくなると信じている。そして、彼らはダウンサイジングによってかならず害を受け、ダウンサイジングに対処する資源も持ち合わせていないと信じている。「シニカルな反応」を示すサバイバーは、ダウンサイジングに対処できる資源を持ち合わせていると信じているものの、ダウンサイジングによって自分たちが危害を受けることに脅威を感じている。またこの「シニカル・サバイバー」は、ダウンサイジングに異議があるが、反応は非建設的なものになりがちである。「希望に満ちた反応」を示すサバイバーは、ダウンサイジングに対処できる資源をもっており、かつそれを脅威とは思っていない。むしろ、「希望に満ちたサバイバー」は、ダウンサイジングの成果について楽観的である。

		建設的	
		丁重な反応	希望に満ちた反応
消極的		冷静、安堵、忠誠、 傾倒、命令に従う、 決まり切った行動 「忠実な追従者」	希望、興奮、楽観主 義、問題の解決、主 導権をとる 「積極的支持者」
	積極的	臆病者の反応	シニカルな反応
		心配、恐怖、不安、 無力感、引きこもり、 遅延 「歩く負傷者」	怒り、嫌悪、道義的 侵害、皮肉な態度、 中傷行為、報復 「口喧しい評論家」
		破壊的	

図2 Mishra & Spreitzer（1998）によるレイオフ・サバイバーの反応類型

このモデルからわかるように、レイオフ・サバイバーはいわば組織における「勝ち組」なのであるから、ダウンサイジング後に職場や組織に対して実際に肯定的な反応を示すこともある。例えば、ダウンサイジング前よりも彼らの仕事へのモチベーションが向上し、仕事に対する関与を強める（Brockner,

1988)、自分の所属する組織に対するオーナーシップを意識するようになる (O'Neill & Lenn, 1995)、自発的に自分の役割外の仕事も行う (Bies, Martin, & Brockner, 1993) といったことが報告されている。

しかしながら、多くの研究ではレイオフ・サバイバーがダウンサイジング後に組織あるいは自分自身に対して否定的な反応を示すことが報告されている。Brockner (1988)、Cascio (1993)、およびKet'z de Vries & Balazs (1997)は、その否定的反応として、①同僚の解雇に対する手続き上の不正・不公平に対する怒り、②抑鬱、③次は自分が解雇される番かもしれないという不安、④(同僚が解雇されたにもかかわらず)自分が雇用され続けていることについての罪悪感、⑤上級管理者に対する不信感、⑥自信喪失、⑦会社への帰属意識(組織コミットメント)¹⁾の低下、⑧モチベーションの低下、⑨職務に対する自覚の欠如、⑩人員削減による個人あたりの作業負荷の増大や「サービス残業」に代表される長時間労働によって、バーンアウト(燃え尽き症候群)²⁾が生じ、結果的に作業能率の低下を招くこと、などがあげられている。もっとひどい例では、英語の辞書にも原語で載るくらい有名になった過労死(Karoshi)がある。ちなみに、厚生労働省の統計によれば、2002年度に労働基準監督署が過労が原因と認めた死亡例は、脳・心疾患に限っても160名(前年度の約2.2倍)で、このことは「リストラなどの労働強化の実態が顕在化した」ことによるものと見られている(毎日新聞, 2003)。

2. ダウンサイジングと従業員の病欠率

ダウンサイジングが従業員の身体的・心理的側面に影響を及ぼすことは経験的に知られていたが、Grunberg, Moore, & Greenberg (2001)はこのことをアメリカ西海岸にある製造工場に勤める2,000名以上の従業員を対象に検証した。調査の対象となった工場では、過去10年間に2度大規模なレイオフが行われ、後半5年間で27%の従業員が失職した。従業員はレイオフされる前に事前に警告されたりレイオフ通知をうけるが、レイオフ通知や警告を受けた従業員は、何の連絡もなかった従業員に比べて自分の仕事不安定であると感じやすく、健康状態に不具合を訴え、抑うつ的で、食事の摂取量に(通知・通告前

と比べて)変化が大きかった。この結果からも分かるように、ダウンサイジングが従業員の身体的・心理的側面に良くない影響を及ぼすことは明らかである。そうした影響の結果、従業員は会社を休みがちになる。Kivimäki, Vahtera, Thompson, Griffiths, & Cox (1997)は、フィンランドのある地方自治体に勤める職員を5年間にわたって調査した。フィンランドは1992年から第1次世界大戦以来という未曾有の経済的な低迷を経験し、93年の年間失業率は17.9%に達した。地方行政組織もまた組織再編を迫られ、調査対象となった自治体では93年度に全職員の7.8%が人員整理され職を失っている。調査の結果、経済的凋落の前(1990~91年)と凋落後(1994~95年)において従業員の医療機関で病欠と認められた欠勤率を比較したところ、凋落後の欠勤率の方が有意に高かった。特に女性の欠勤率がより高くなった。この調査結果からも、大規模な人員整理がレイオフ・サバイバーの欠勤率を上昇させることを示している。さらにかねらは、2000年12月まで追跡調査をした結果、大規模な人員整理(全職員18%以上のレイオフ)した地方自治体の方が、比較的小規模の人員整理(全職員8~18%のレイオフ)した地方自治体よりも欠勤率が多かったと報告している(Vahtera, Kivimäki, Pentti, Linna, Virtanen, Virtanen, & Ferrie, 2004)。

3. 人員整理対象者への処遇の(不)公正とレイオフ・サバイバーの態度変化

具体的な研究例を見てみよう。「失職に至る過程の公正さ」でも述べたように、レイオフされた同僚に対する管理者側の対処が公正かどうか、レイオフ・サバイバーにも影響を及ぼすことが示されている。Brockner, Konovsky, Cooper-Schneider, Folger, Martin, & Bies (1994)によれば、失業者、レイオフ・サバイバー、レイオフ予定者と比較したところ、手続き的公正が組織への肯定的な評価にもっとも影響していたのはレイオフ・サバイバーのデータであった。Brockner, Grover, Reed, DeWitt, & O'Malley (1987)の研究では、被験者に校正作業を行わせる実験(研究1)で、被験者とは別の作業者がレイオフされる際にその補償が示される条件と示されない条件、そしてレイオフされた人と被験者がよく似た態度をもっていた条件と態度が似ていない条件が設定された。

その結果、レイオフされる際にその補償が示されず、なおかつレイオフされた人と態度が似ていた条件で、被験者の作業量は最も低くなり、レイオフされた作業員への扱いも公正でないと評定された。一方、補償が示され、かつレイオフされた人の態度と似ていた条件では、被験者の作業量は最も高くなり、レイオフされた作業員への扱いも最も公正であると評定された。また、この研究で行われたフィールド実験（研究2）でも同様な結果が示された。レイオフを免れた従業員の組織コミットメントが最も低かったのは、やはりレイオフされる際にその補償が示されず、なおかつレイオフされた人が自分と態度がよく似ていた場合であった。やはり、この実験結果から同僚のレイオフが手続き上納得いかない不公正なものであった場合、レイオフ・サバイバーが組織に対する帰属意識を低下させることがわかる。

これと同様なフィールド実験（Brockner, 1990）でも、レイオフ後の人員整理対象者に対するケアの善し悪しによって、レイオフ・サバイバーのその後の作業量に影響を及ぼすことが見出されている。すなわち、レイオフの対象者となった人とレイオフ・サバイバーがよく似ているときには、レイオフ対象者

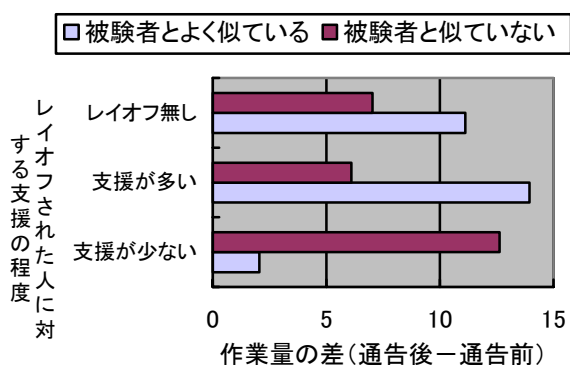


図3 レイオフ対象者への支援がレイオフ・サバイバーへ及ぼす影響 (Brockner, 1990)

図注：実験課題は校正作業であり123行からなる。値が高いほど人員削減通告後の作業量が多くなったことを示す。

へのケアが良い条件ではレイオフ・サバイバーの作業量がかなりの伸びを示しているのに対して、ケア

が悪い条件ではレイオフ・サバイバーの作業も捗っていない（図3）。

レイオフに限らず組織の方針を転換する場合には、その決定に至った過程を明示して公正な手続きをふまえること（すなわち手続き的公正を担保すること）が大切である。もしその手続き的公正が損なわれた場合、レイオフ・サバイバーの組織に対する思いが劇的に変化することに注意が必要である。Brockner, Tyler, & Cooper-Schneider (1992) の研究によれば、従来までの組織コミットメントがさほど高くなかった従業員よりも、従来まで組織コミットメントの高かった従業員に対して企業が不公正な扱いをした場合には、その従業員の組織コミットメントは有意に低くなり、会社に対する不公正感がより大きくなって転職の意向も有意に強くなった。同様の結果は、Spreitzer & Mishra (2002)でも報告されている。これらの結果は、日本企業において人一倍組織に対する帰属意識が強いとみなされた中高年層のサラリーマンが、ダウンサイジングという大義の下に行なわれた処遇の手続き的公正を感じ始めたことによって、会社や組織に対する嫌悪ともいえるような否定的反応を示していること（例えば、古木・津本・藤井, 2003）を考えるうえで示唆的である。

4. レイオフ・サバイバーとエンパワーメント

レイオフがもたらすレイオフ・サバイバーの否定的反応は完全には避けられないにしても、「（悲惨な「首切り」を目の当たりにしても、職場が大変なことになっても）自分なら何とか切り抜けていける」といったような気の持ちようによっては、かなり否定的反応が緩和されると思われる。その「気の持ちよう」としてエンパワーメント（empowerment）がある。ここでのエンパワーメントとは、「従業員に大きな権限を与えるとともに、従業員自らが設定した目標に責任を持たせることによって、従業員が自律的に問題解決に取り組む環境を醸成し、それを促すこと。」（『imididas2004』集英社）と定義される。Spreitzer (1995)は職場でのエンパワーメントを、人と職場の関係についての4つの信念：意味づけ（meaning）、有能感（competence）、自己決定感（self-determination）、インパクト（impact）に現れる職場での（従業員個々の）統制感である、と定義した。

ここでの「意味づけ」とは仕事についての個人的な関係や目的についての認識で、「有能感」とは自分の仕事を遂行するためのスキルや能力があると信じている程度である。「自己決定感」とはどれくらい自分自身の仕事を行う自由があるかという感覚であり、「インパクト」とは、(従業員が)組み込まれているシステムへ影響を及ぼすことができるという信念のことである。Spreitzer & Mishra (2002)によれば、エンパワーメントの高いレイオフ・サバイバーは、レイオフ後も組織コミットメントが高かった。Brockner, Spreitzer, Mishra, Hochwarter, Pepper, & Weinberg (2004)の研究でも、レイオフ・サバイバーの自己決定感の高さが、レイオフに起因する否定的な反応を「解毒」することが報告されている。すなわち、自己決定感の低い従業員は、ダウンサイジングが実施された・されなかったによって、組織コミットメントに違いが見られた(実施された群では組織コミットメントがより低かった)が、自己決定感の高い従業員では、ダウンサイジングの実施の有無に関係なく、組織コミットメントが高かった。さらに、ダウンサイジングによって(個人的に)健康状態に悪い影響を感じていても、自己統制感が高い従業員は職務パフォーマンスにはあまり影響を受けていなかった。

5. レイオフ後の時間的経緯による影響

レイオフを実施した直後の従業員に及ぼす影響は言うまでもなく大きいに違いないが、レイオフから時間が経った頃のレイオフ・サバイバーにとってその影響はどの程度持続しているものだろうか。

"Time is the best medicine" (『時は最良の良薬』)という諺は、ここでも当てはまるものだろうか。レイオフ・サバイバーについて継続調査を行った研究結果はこのことをある程度支持しているようである。

Armstrong-Stassen (2002)の研究では、会社の中で余剰人員であると通告を受け人員整理の対象者となったものの、なお職場に居続けた就業者を対象に継続的な調査が行われた。人員20%規模のダウンサイジングの直後からしばらくの期間こそ職務満足感も組織コミットメントも低下するが、20ヶ月後経つと余剰人員と通告されなかったグループよりも職務満足感と組織コミットメントはむしろ高くなっていた。

また、Kernan & Hanges (2002)の研究結果によれば、レイオフの手続きが公正であったかどうかについてのレイオフ・サバイバーの評価は、彼らのその後の組織コミットメント、職務満足感、退職の意向、経営方針への信頼のいずれにも影響を及ぼしているが、その影響は特に組織再編から時間が経った頃(約1年後)に顕著になっている。このことは、ダウンサイジング実施の過程で公正さが担保されていれば、実施後しばらくした後の従業員の心理的状态や会社や組織に対する態度も変化せず、それなりに肯定的であることを示唆している。

しかしながら、時間的経緯がすべてを解消するというのは、中高年にとってはレイオフのインパクトが大きすぎるが故に当てはまらないかもしれない。カナダの就労者(平均年齢48.6歳)を対象とする調査結果によれば、リストラから20ヶ月経過した時のレイオフ・サバイバーは、レイオフ直後に比べて今後レイオフされる危機感を感じなくなったものの、組織コミットメントは下がり、自分の仕事の将来について決定を自分自身で決められないという実感(sense of powerlessness)が高まった(Armstrong-Stassen, 2001)。

6. レイオフ・サバイバーの職務特性と職務転換による影響

組織変革とは冷酷なもので、ダウンサイジングを乗り切ったレイオフ・サバイバーでも、変革前と同じ仕事を宛われるという保証はない。やりがいのある仕事ならよいが、面白くもない仕事を宛われて過ごす日々は解雇されるよりも過酷かもしれない。

Brockner, Wiesenfeld, Reed, Grover, & Martin (1993)の研究では、レイオフ・サバイバーが職務内容に興味もっているか否かによって、かれらの会社や組織に対する意識が変化するか、職務内容が変化したことによって仕事量がどう変化するかが検討された。その結果、仕事が楽しいと感じ、同僚がレイオフされたことに対して肯定的な意見をもっているレイオフ・サバイバーでは、組織コミットメントが特に高くなった。そして、仕事に興味がなく同僚がレイオフされたことに対する意見が否定的なレイオフ・サバイバーでは、組織コミットメントが最も低くなった(図4)。

また、職場移動で面白い仕事に就くか、つまらない仕事に就くかによって、レイオフ後の作業量に差が出る。レイオフされる前の他の参加者に対する処遇が公正であり、かつ参加者自身が移動した職務がつまらない条件の下で、作業量が最も下がった。

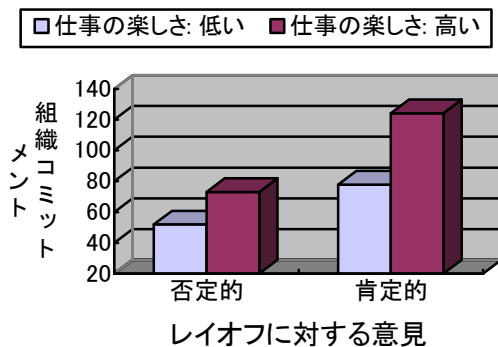


図4 仕事の楽しさとレイオフへの同僚の反応が組織コミットメントに及ぼす影響 (Brockner *et al.*, 1993)

図注: 組織コミットメント得点は、18項目（6段階評定）の得点を合計した値であり、レンジは18～198である。

7. レイオフ・サバイバーの職場ストレスとストレス反応

「失業への対処行動」でもストレスへの対処行動について述べたが、レイオフ・サバイバーについてもストレスの問題は避けて通れない。レイオフを過去に経験したことだけでなく将来のレイオフが予想されることによる影響が見逃せない。Kalimo, Taris, & Schaufeli (2003)によれば、レイオフ・サバイバーにとって過去のレイオフ経験よりも将来のレイオフに自分が関与するかどうかの認知の方がストレス反応を引き起こしやすかった。

8. レイオフ・サバイバーの怒りと反社会的行動

すでにBrocknerらの研究（例; Brockner *et al.*, 1987; Brockner, 1990; Brockner *et al.*, 1993）において、ダウンサイジングがレイオフ・サバイバーの職務遂行に悪影響を及ぼすことが示されている。Prost (2002)による研究では、実験場面でレイオフされそうな参加者は、そうでない参加者に比べて量的な生産性は高いものの、作業の質は低く、実験作業の際に守らな

ければならない安全規則に違反する回数が多かった。

だがもっとひどい場合では、組織の機能を阻害する行動や反社会的行動がダウンサイジングによって多発しやすいという報告もある。ダウンサイジングに伴う同僚の解雇の正当性に問題がある場合、多くの人は怒りを感じる。その怒りが、怠業や非生産的行動を引き起こす (Brockner, 1988) のである。当然、従業員のこうした行動は、結果として企業や組織の業績低迷や機能不全を引き起こすだろう。

リストラが職場にもたらすものに心理学は何をなすべきか

一部の日本企業は、人員整理の実施をリストラとは言わずに、組織変革という新たな用語で表現している。この表現は、組織におけるスクラップ・アンド・ビルトは必然であり、組織を変えることは良いことであり、発展的な行為であるというイメージをわれわれに与える。「組織変革」とはいかにも聞こえの良い、「美しい」言葉ではある。人員整理なきリストラが可能な場合もあるかもしれないが、現実的にはそれはかなり困難を伴うだろう。結局のところ、組織変革には企業活動の活性化に相容れない人員を削除するというシナリオが暗黙のうちに認められているのではないか。

「ダウンサイジングは新たな可能性を発見する機会でもあり、もっと積極的な視点で見ることが大切なのだ」「リストラにあったとしても人生の再出発の機会が来たと考えるという、前向きな姿勢こそが・・・」などと経営コンサルタントや多くの経済学者は繰り返す。だが、本稿から見てきたことはダウンサイジングが従業員にとって心理学的にはきわめて冷酷だということである。自己効力感が高い従業員にダウンサイジングによる否定的な影響が少ない (Brockner *et al.*, 2004) としても、すべての従業員の自己効力感が高いことを期待するわけにはいかないのである。確かに、経営の停滞した企業にとってダウンサイジングの履行は経済学的・経営学的には理にかなったものであろう。しかし、そのダウンサイジングが従業員個人に何をもたらすかについて、今日の経済学や経営学がどれほどのことを語ってく

れているだろうか。「前向き」に努力しようにも、雇用機会の不平等が歴然としてある現状に、彼ら経済学者・経営学者がどれほどの具体的提言を行なえてきただろうか。彼らのいう「対策」と

は、“Management by stress”と称して、管理者側の厳しい要求に耐えられるようにいかに従業員を「鍛え直す」かに終始していると思えてならない（その結果、「鍛え直せない」ものは切り捨てられる）。結局のところ、こうしたダウンサイジングの「陰」の問題に学問的に対峙していくのは産業医学や心理学くらいなのではないか。産業医学研究者や心理学者は、まるで「落ち穂拾い」のように注意深く、少ない症例や事例研究を積み重ねながら、ダウンサイジングの犠牲者にささやかな「愛の手」をさしのべていくしかないのだろう。

1. 非自主退職者へのキャリア・ガイダンス

「人生の再出発の機会」などと綺麗事を言ったところで、肝心のリストラ対象者が気持ちを切り替えられなければ、再就職も覚束ない。「チャンスをつかめ、新たな人生チャレンジだ、ガンバレ」などと言うだけなら、誰にでも言えだろう。しかしながら、ある職場に長く勤めたりある職種を長期間続けることは、自分自身のあり方まで規定するほど心理学的には深い意味をもっている。失職したとか「干された」からといって、おいそれとかつての職務内容と全く異なる仕事に機械的に割り当てられ、粛々と仕事ができるほど人は器用ではない。大げさにいえば、ある程度の長い期間に及ぶ職業生活は、その職業に従事する人の価値観や人生観の「核」を育む。この「核」は、Shein (1978) のいう「キャリア・アンカー」である。したがって、リストラ対象者にとっての再就職とは、折角長い職業生活で築いてきた「核」を一旦「棚卸し」して、新たな価値観や人生観を受け入れる準備をしなければならない。職業とか仕事というものは、取り替え可能な機械部品ではなく、単なる賃金獲得の手段でもないのである。そのために、非自主退職者（否応なしに会社を辞めさせられた人々）への心理学的な支援が必要である。坂爪 (2003) は、キャリアの危機に瀕した非自主的退職者が再就職に成功するに際して重要な心理的課題が「今後どのように働いていこうかということに

ついての自分なりの再度の意思決定」であり、これを「働き方の再確認」とよんでいる。すなわち、今までの職業上の経験に対する意味づけを行ない、それに基づいて今後の自分の働き方を決めていく作業を行なうことがダウンサイジング犠牲者に課せられた課題であり、その支援に充分時間をかけることが必要となるだろう。

2. レイオフ・サバイバーへの支援

レイオフ実施の前後に従業員がどの程度の対処をとれるかが、その後の心理・行動面へのネガティブな影響を少なくできるかどうかの鍵となる。そのためには、組織の側もある程度（失業者のみならず）レイオフ・サバイバーに対しても心理的な支援をする必要がある。Armstrong-Stassen (2004) は、レイオフ実施から2年後を追跡調査した結果、レイオフ・サバイバーとなって組織に留まった従業員への組織サポート（organizational support）は対処行動を活発化させ、その結果として従業員の離職意向が低下し、職務満足感が維持され、バーンアウトも回避された。ここで、組織サポートとは「組織が従業員の貢献をどのくらい評価し、従業員がどのくらい満足のいく状態であるかを気遣う程度に関する従業員の認知」と定義される（Eisenberger, Huntinton, Hitchinson, & Sowa, 1986）。Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro (1990) の研究では、たとえレイオフ・サバイバーとなっても、組織サポートが高い従業員ほど、①欠勤が少ない、②慣習的な職務を責任を持って遂行する傾向が強い、③組織への情緒的なコミットメントが強い、④組織にとって好ましい改革的な意見を提案する傾向が強い、といったことが見出されている。この結果は、組織から支持され支援されていると感じている従業員ほど、組織の規範に従い、仕事も忠実に遂行し、自分の所属する組織をより良い方向へ変化するように動機づけられると解釈される。

引用文献

- Armstrong-Stassen, M. (2001). Reactions of older employees to organizational downsizing: The role of gender, job level, and time. *Journal of Gerontology*, **56B**, 234-243.

- Armstrong-Stassen, M. (2002). Designated redundant but escaping lay-off: A special group of lay-off survivors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **75**, 1-13.
- Armstrong-Stassen, M. (2004). The influence of prior commitment on the reactions of layoff survivors to organizational downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, **9**, 46-60.
- Bennett, N., Martin, C.L., Bies, R.J., & Brockner, J. (1995). Coping with layoff: A longitudinal study of victims. *Journal of Management*, **21**, 1025-1040.
- Bies, R.J., Martin, C., & Brockner, J. (1993). Just laid off, but still a good citizen? Only if the process is fair. *Employees Rights and Responsibilities Journal*, **6**, 227-238.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol.10, pp. 213-255). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, **46**, 95-106.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T., DeWitt, R., & O'Malley, M. (1987). Survivors' reactions to layoffs: We get by with a little help for our friends. *Administrative Science Quarterly*, **32**, 526-541.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, **37**, 397-409.
- Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004). Perceived control as an antidote to the negative effects of layoffs on survivors' organizational commitment and job performance. *Administrative Science Quarterly*, **49**, 76-100.
- Brockner, J., Tyler, T., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder they fall. *Administrative Science Quarterly*, **37**, 241-261.
- Brockner, J., Wiesenfeld, B.M., Reed, T., Grover, S., & Martin, C. (1993). Interactive effect of job content and context on the reactions of layoff survivors. *Journal of Personality and Social Psychology*, **64**, 187-197.
- Cascio, W.F. (1993). Downsizing: What do we know? What have we learned. *Academy of Management Executive*, **7**, 95-104.
- Edwards, J.C., Rust, K.G., McKinley, W., & Moon, G. (2003). Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: The role of ideology of employee self-reliance. *Journal of Organizational Behavior*, **24**, 1-23.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntinton, R., Hitchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507.
- 古木謙太郎・津本朋子・藤井 一 (2003). 人事の不満 社内に渦巻く嫉妬と矛盾 週間ダイヤモンド (2003年5月31日号), 26-39.
- Goldman, B.M. (2003). The application of referent cognition theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, **29**, 705-728.
- Grunberg, L., Moore, S.Y., & Greenberg, E. (2001). Differences in psychological and physical health among layoff survivors: The effect of layoff contact. *Journal of Occupational Health Psychology*, **6**, 15-25.
- Hanish, K.A. (1999). Job loss and unemployment research from 1994 to 1998: A review and recommendation for research and intervention. *Journal of Vocational Behavior*, **55**, 188-220.
- Kalimo, R., Taris, T.W., & Schaufeli, W.B. (2003). The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: An equity perspective. *Journal of Occupational and Health Psychology*, **8**,

- 91-109.
- 警察庁生活安全局地域課 (2003). 平成14年中における自殺の概要資料
- Kernan, M.C. & Hanges, P.J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interactional, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 916-928.
- Ketz de Vries, M.F.R. & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, **50**, 11-50.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Thompson, L., Griffiths, A., & Cox, T. (1997). Psychological factors predicating employee sickness absence during economic decline. *Journal of Applied Psychology*, **82**, 858-872.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York: Springer Publishing. (本明 寛・春木 豊・織田正美(監訳) (1991). ストレスの心理学 認知的評価と対処の研究 実務教育出版)
- Leana, C.R., Feldman, D.C., & Tan, G.Y. (1998). Predictors of coping behavior after layoff. *Journal of Organizational Behavior*, **19**, 85-97.
- Leventhal, G.S. (1980). What should we done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research*. New York: Plenum Press. pp. 27-55.
- Lind, E.A., Greenberg, J., Scott, K.S., & Welchans, T.D. (2000). The winding road from employee to complainant: Situational and psychological determinants of wrongful-termination claims. *Administrative Science Quarterly*, **45**, 557-590.
- 毎日新聞 (2003). 過労死：過去最多の160人を認定 厚労省の02年度まとめ (6月10日付朝刊)
- Maslack, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior*, **5**, 16-22.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Misha, A.K. & Spreitzer, G.M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, **23**, 567-588.
- Moore, S., Grunberg, L., & Greenberg, E. (2004). Repeated downsizing contact: The effects of similar and dissimilar layoff experiences on work and well-being outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, **9**, 247-257.
- Murphy, G.C., & Athanasou, J.A. (1999). The effect of unemployment on mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **72**, 83-99.
- O'Neill, H.M. & Lenn, D.J. (1995). Voice of survivors: Words that downsizing CEO's should hear. *Academy of Management Executive*, **9**, 23-33.
- Platt, S. & Kritman, N. (1985). Parasuicide and unemployment among men in Edinburgh 1986-1982. *Psychological Medicine*, **15**, 113-123.
- Prost, T.M. (2002). Layoffs and tradeoffs: Production, quality, and safety demands under the threat of job loss. *Journal of Occupational Health Psychology*, **7**, 211-220.
- 坂爪洋美 (1999). ストレス理論に基づく失業研究の展望 —失業が個人の心理的状态に及ぼす影響— 日本労働研究雑誌, **466**, 77-88.
- 坂爪洋美 (2002). 失業とその影響 宗方比佐子・渡辺直登(編著) キャリア発達の心理学 仕事・組織・生涯発達 川島書店. Pp. 229-248.
- 坂爪洋美 (2003). キャリアの危機としての非自発的失業者の再就職活動 —臨床心理学的アプローチに基づく心理的課題の探索— 組織科学, **37**, 31-43.
- シャイン, E.H. 二村敏子・三善勝代 [訳] (1991). キャリア・ダイナミクス 白桃書房. (Schein, E.H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing.)
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, **38**,

1442-1465.

Spreitzer, G.M. & Mishra, A.K. (2002). To stay or to go: Voluntary survivor turnover following an organizational downsizing. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 707-729.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., Linna, A., Virtanen, M., Virtanen, P., & Ferrie, J.E. (2004). Organisational downsizing, sickness absence, and mortality: 10-town prospective cohort study. *British Medical Journal*, **328**, 555.

横山敬子 (2003). 仕事人間のバーンアウト 白桃書房

脚注

- 1) 組織コミットメント (organizational commitment)
とは、組織への帰属意識ともよばれ、個人と組織との心理的結合のあり方を示す概念である。組織コミットメントの測定尺度は数多く存在するが、Meyer & Allen (1997) による「情緒的コミットメント」「功利的コミットメント」「存続的コミットメント」の3区分が有名である。情緒的コミットメントとは、自分の所属する組織に愛着をもっている（好きだから、気に入っているから）所属し続けようとする意思である。功利的コミットメントとは、組織が自分の求めているものを与えてくれる限りにおいて所属しようとする意思である。存続的コミットメントとは、組織を去ることが大きな損失や負担を背負い込むことから、組織に居続けようとする意思のことである。
- 2) バーンアウト（燃え尽き）症候群とは、フロイデンバーガーによってはじめて指摘された心身の消耗状態を指す言葉で、「極度の身体疲労と感情の枯渇を示す症候群」というMaslack (1976) の定義が一般的である。

(Received : September 30, 2005)

(Issued in internet Edition: November 20, 2005)