

『リストラ』とストレスに関する考察

慶應義塾大学 水谷忠史

慶應義塾大学 渡辺直登

1. はじめに

バブル経済崩壊後の日本経済は、「価格破壊」「1ドル100円を切る未曾有の円高」「不良債権処理に伴う金融機関の貸し渋りによるデフレ」等の影響により、経済成長率も低水準から一気にマイナス成長まで落ち込むことになった。つい10年ほど前までは「奇跡の日本経済」と世界中で評価され、2度にわたったオイルショックも乗り切り、円高による国際競争力の低下にも巧みに対応し、日本経済は順調に発展を遂げてきた。しかし、バブル経済の後遺症は、日本経済の将来に暗い影を落とすのに十分すぎるほどの影響を与えている。多くの企業が倒産に追い込まれる中、大企業であっても工場閉鎖、多角化事業からの撤退、新規採用人員の大幅削減などが大きく報道され、中でも従業員の人員削減については『リストラ』という言葉が広く一般的に使われるほど普及した状況となっている。

これまでも何度か見舞われた不況期において、ブルーカラー、つまり工場などの現場労働者については大量解雇といった事実も数多く存在している。しかし、今回の人員削減は大卒男子といったいわゆるホワイトカラーにまで及んでいる点で、戦後初めての現象と捉えることができる。以前から子会社出向、「窓際人事」といったことは盛んに行われていたことではあるが、最近の人員削減は、より積極的なものとなっている。バブル経済のような好況期には、大企業でも新人採用が困難であったことから人員不足の問題が生じていた。しかし、バブル経済崩壊後は平成不況と呼ばれるほど長期にわたる経済的低迷が続いたことで、一変して人員削減の問題となってしまった。

日本企業の人事政策の特徴として一番に挙げられるのが、終身雇用、年功序列制、企業別組合といったいわゆる「三種の神器」であるが、このう

ちの終身雇用は『リストラ』に深く関係している。マスコミによって「終身雇用制の崩壊」といった題名で、今まで働いていた会社を追われるように辞め、その後の再就職にも困難な中高年サラリーマンの話がショッキングに報道されたりもしている。終身雇用制度は、法的な雇用契約として認められているものではないが、日本人にとってわかりやすくなじみのあるものであったため、社会的にも広く受け入れられ、社会慣行として存在していることは多くの論者の指摘するところである。この慣行は、一旦就職したらその会社で勤め上げるという考え方と結びつき、「不景気になっても解雇はされないであろう」とか「転職には抵抗を感じる」といった人々の思いにつながっていると考えられる。近年、若年勤労者層においては敢えて定職に就くことを避けたり、比較的簡単に転職をする傾向が見られるが、終身雇用は依然として社会通念・社会慣行としての存続しており、とりわけ勤続年数の長い中高年サラリーマンにとっては、その意識は強いものになっている。

これまでの日本企業においては、人員削減については極力解雇を避けるという方針を貫いてきた。短期的な景気変動に対しては労使協調による合理化努力などでその難局を会社一丸となって乗り越えてきた。しかし、日本経済の成熟化、円高という為替の変化、労働人口の高齢化、価値観の多様化、情報技術の進展、経営のグローバル化といういくつかの変化が大きな流れとなっている現在、日本企業の経営システムそのものが改革の必要に迫られている。これに加えてバブル経済後の長期的経済低迷が企業の存続さえも脅かしている。そのような中、大きな環境変化に対応すべく企業が行っている様々な改革と同時に、『リストラ』といった人員削減策が対症療法的に用いられていると考えられる。

本研究は、これまでジャーナリスティックな視点から語られることが多く、その実態が明らかに

されてこなかった『リストラ』というものについて、経営管理的な視点からその明確化を図ることを第一の目的としている。それを踏まえた上で、ストレス研究の立場からリストラ認知の影響、およびその位置づけについての考察を行うこととする。

2. 『リストラ』に関して

(1) 『リストラ』とは

『リストラ』とは「リストラクチャリング(re-structuring)」を略したものである。「リストラクチャリング」の本来意味するところは、「事業再構築」もしくは「企業再構築」である¹⁾。これは、一般的には企業で各事業内に配分・配置されている経営資源を見直すことによって企業の基本的な事業構造を組み換え、経営革新を図ることをいう。つまり、既存事業のウェイトを減らし本業のスリム化を図った上で、新規事業分野への経営資源の傾斜配分を行うこととされている。具体的な手段としては、不採算部門からの撤退、工場や店舗の統合・閉鎖・移転、設備や有価証券などの固定資産の合理化、本社の縮小、間接部門の削減、事業部門の統廃合、業務提携、分社化、M & Aなどが挙げられる。

現在わが国で一般に使用されている『リストラ』という言葉は、「リストラクチャリング」の中でも、主に雇用調整といった人員削減(＝ダウンサイジング)にのみ焦点が当てられている。これは、「リストラクチャリング」という概念が日本でも注目され、広く知れ渡りようになった過程において、単なる省略形としてでなく、和製英語となって本来とは異なる意味を持つに到ったのではないかと推測される。つまり、本来「リストラクチャリング」という言葉は、将来に向けた新規事業への傾斜資源配分を示しているのに対し、和製英語の『リストラ』は単なる人減らしを意味するだけで、将来に向けての展望という意味が消失し、ただのその場しのぎの政策といった印象さえ受ける。

また、『リストラ』という言葉は、従来から行われてきた出向や転籍のような制度を指す場合にも

用いられており、その意味する範囲は不明瞭なものとなっている。つまり、出向や転籍はバブル経済崩壊以前から制度として存在していたものであるが、これらにも『リストラ』という言葉が当てられ、人事政策上の明確な区分がない状態が現出している。

それ故、今『リストラ』で注目されている「人減らし」の問題は、その規模こそ大きくなっているとはいえ、以前から雇用調整として行われてきたものと同様であると考えられる。雇用調整についてはいくつかの方法があるが、一般に日本企業で用いられているもので、勤労者の就業に影響の少ない方法から列挙すると以下ようになる。

1. 残業規制
2. 中途採用の削減や停止
3. 配置転換、出向、他社業務派遣
4. 臨時・季節・パート・派遣労働者などの再契約停止、解雇
5. 定期採用の停止
6. 一時帰休(休業制度)
7. 社外出向・転籍、転職の紹介・斡旋
8. 希望退職者募集
9. 退職勧奨(指名解雇)

また、最近になってよく利用される「早期退職優遇制度」については、欧米でレイオフ時に一時金の支給を行う「パッケージ」という方法に近く、退職金に対するプレミアムがあるということから、上のリストで言えば「希望退職者募集」の上に位置していると考えられる。

実際に『リストラ』という用語が使用されている例に照らし合わせて考えれば、解雇というハードなものから残業手当の削減まで非常に幅が広く、さらに早期退職優遇制度のような比較的新しい制度も含まれている。このため雇用調整のレベルから『リストラ』の位置づけを特定することは不可能であり、単に『リストラ』をしているというだけでは、一体何が起きているのかわからなくなってしまうのが現状である。

以上の議論を踏まえ、本論文では、『リストラ』を「人件費削減を目的とした雇用調整」と捉え、その手順や範囲が従来の雇用調整と比べてより複雑な形態をとるものである。」と定義することに

する。

(2) 『リストラ』の実態

民法や労働基準法には解雇に関する制限事項があるが、これらの法律が解雇そのものを制限しているわけではない。しかし、現実には解雇は厳しく制限されており、条文としての法律と社会通念も考慮に入れた実際の判例の間では大きな隔たりが見受けられる²。これは、慣行としての終身雇用制度が存在するわが国では、従業員保護の姿勢が社会的に支えられていることを示している。

解雇については、懲戒解雇、普通解雇、整理解雇の3つがあるが、実際に従業員の解雇を行うには、それぞれ社会通念上認められる根拠や正当な理由、経営の必要性、回避努力、解雇基準、協議・合理的手続きといった条件が必要となる。逆に、解雇以外の雇用調整である出向や転籍については法的な規制がない。『リストラ』の問題の複雑さの根底には、これらの方法がよく用いられていることがある。

管理職組合の先駆けである東京管理職ユニオンの報告³によると、解雇トラブルの回避、首切りに対する良心の呵責、解雇予告手当や会社都合の割り増し退職金を払いたくないといった理由から、解雇対象者に退職届を出させて自主退職するように仕向けるといった方法を用いる会社もあるという。また、解雇になったら世間体が悪いと思わせたり、「後進のため身を引いて欲しい」や「会社のために辞めて欲しい」という発言が同意を取り付ける文句として利用されているという。同組合が95年6月に実施した電話相談「職場いじめ110番」にはさまざまな職場に関する相談が寄せられたが、解雇もしくは退職に関する相談が非常に多かった。これらほどの強硬な方法ではないが、出向や転籍、降格・減給処分を中心とする不利益変更の相談も数多く寄せられている。

実際的手段としては、「噂を流す」「困難な仕事・過大なノルマを押しつける」「仕事を取り上げる」「挨拶しない・口をきかない」というものが数多く報告されている。職場内での協調性を重視してきた日本の企業で、このような「いじめ行為」が行われていることは大変残念なことであるが、

スケープゴートをつくることで職場の協調を保つのか、上司に逆らえない集団内ではだれも助けることができないのか、いずれにせよこの結果は、センセーショナルなものとしてマスコミに取り上げられる機会が多かったものである。会社側から考えた場合、社会的に終身雇用が前提となっている日本では表立った人員削減を行うことが困難なために、かえってこのような行為が行われることになったのではないかと推測される。

(3) アメリカの雇用調整

日本とは異なり、アメリカの場合は企業にとって人員削減が容易な状況が整えられている。それは、法的に解雇の事前通告がほとんど必要とされないこと、先任権の逆順による解雇方式が制度化されていること、レイオフの企業負担コストが極めて小さいことによるものである。特にブルーカラーでは雇用調整のスピードが極めて速くなっており、レイオフにより街に失業者があふれるといった現象がよく見られる程となっている。不況の深刻さにもよるが、一般的にはアメリカのレイオフされた労働者で、特に一時的レイオフを宣告された従業員の半数以上が景気の回復によりもとの企業に再雇用されるといわれている。よって一時的レイオフをされた米国の労働者は、積極的に就職活動をせず、失業保険を受け取りながら再雇用を待つ傾向が強い。

ニューヨークタイムズの世論調査⁴によると、アメリカ全世帯のおよそ4分の3の世帯で、1980年以降にレイオフされた人が身近におり、同じく3分の1の世帯で、家族の誰かが失業を経験し、全世帯の5分の2以上が親戚、友人または隣人に失業した人がいたということである。これら雇用喪失についてはおよそ7割の回答者が今後も恒久的に続くと考え、また経済的な安定に対して不安を感じている人が4割ほどいる。さらに同調査は職場においても、企業に対する従業員の、そして従業員に対する会社のロイヤリティが弱くなったと捉える人が大半であり、職場の雰囲気は友好的ではなくいらだってきている、同僚に対して協力的でなく競争的になっている、という結果を報告している。まとめとして同報告は、こ

のような雇用不安はあらゆるところに浸透し、人々の自尊心を希薄にし、家庭を破壊し、コミュニティを崩壊させ、職場の人間関係を変え、国内情勢を不安定にし、所得格差を拡大し中間階層を困難な状況に追い込んだという批判を行なっている。

(4) 最近の『リストラ』

ひるがえって、わが国の最近の『リストラ』の実態について見てみよう。日経連による経営者に対するアンケート調査では、96年の1年間に雇用調整を実施した企業の割合は58.7%で、前年調査と比べ18.2%低下したとの報告がなされており、ようやく『リストラ』も一段落したかのように感じられる。『リストラ』のピークは94、95年と捉える向きが多く、このときには第2次オイルショック時レベルの雇用調整が実施されたと考えられる。しかし、実際にはまだ『リストラ』は継続されており、今後の経済情勢によっては再び活発化が見込まれるものとなっている。

『リストラ』は、今まで雇用調整の手が付けられることのなかったホワイトカラーの中高年を対象にしたものと捉えられているが、その範囲は最近になってさらに広がっており、その対象は女性や

若手社員にまで及んでいる。また『リストラ』による配置転換、ポスト削減、厳しいノルマ、業績が上がらないというあせりから肉体的にも精神的にも限界に達してしまったサラリーマンも多い。最近になってのサラリーマンの自殺や精神科への来院が増加していることから、このことは伺える。

また、労務行政研究所の調査では、96年度の大手企業の平均時間外労働時間は17.3時間で、前年度比1.5時間増、中堅中小企業では16.2時間で、前年度比0.5時間増というように就業時間の増加が見られる。『リストラ』で削減された人員分の穴埋めするために過剰労働を強いられている場合もあり、その結果過労死にまで至ることもある。このような過労死は、特に「リストラ過労死」と呼ばれ、急増しているサラリーマンの自殺の中には、「従事していた業務は反応性うつ病の発病原因として十分な強度の精神的負担があった」として労災認定されるケースも出てきている⁵。

経済の先行き不透明感や会社と労働者の関係の変化による価値観の転換が、精神的な不安定状態を煽ることになっているのであろうか、近年は「癒し」というものが注目を集めている。この「癒し」をテーマにした商品が次々と登場し、それら

表1 サラリーマンの意識調査(97年)

質問事項	回答者の割合
* リストラに関して	
勤め先の状況として不況によって深刻な影響を受けている	8割
2割以上の人員削減があった	4分の1
リストラによる人員削減でストレスや疲れを感じている	5割
業務に追われ将来を考えるゆとりがない	4割
* 企業の経営行動に対する感想	
不況対策については減量経営のみで知恵がない	4割
今後は組織をフラット化し、管理職を減らし、本社をできるだけ小さくすべきだ	6割
不況対策の責任を回避した会社への信頼感が薄れた	3割
* 退職について	
しばしば辞めなくなった	2割
ときに退職を考えた	6割
進んで辞める可能性が大いにある	1割

の売上が非常に伸びていることや、仕事のプレッシャーや精神的なものに対する支えなど、苦しくて悲しい気持ち癒すことを目的にサラリーマンの間で仏教塾が流行するなど、精神的な安らぎや拠り所を求める人が多くなっているという⁶。

このような『リストラ』の影響については、様々な調査の結果からも伺える。連合生活開発研究所が97年2月に実施した「平成八年度新時代の労使関係に関する調査研究」⁷（対象は24歳から65歳の男性2000人、回答者数はおおよそ800人）では、表1のような結果が得られている。

表1から、『リストラ』が依然として継続して行われていること、回答者に会社に対しての批判的姿勢があると同時に、退職をしたいと思うがなかなかできないという現状が見取れる。さらには、『リストラ』が会社に残っている者に対しても「ストレスを感じる」など精神的な苦痛となっていることがわかる。実際に、ある埼玉県内の精神科医院では患者の3割がサラリーマンで占められており、仕事へのストレスから頭痛、不眠、めまい、食欲不振、出社できないといった症状に見舞われている。近年こういった精神的に追い詰められているサラリーマンの症例が増加しており、それには『リストラ』が原因となっていることが多いという。うつ症状が深刻になると孤独感から自殺願望へと発展する可能性が大きく、感情を失い、体の感覚に対して鈍感になってしまう「失感情症」についても懸念されている。

3. 研究方法

(1) 調査について

本研究では、労働省ストレス・マネジメント研究班（荒井・夏目・渡辺）が1996年に実施した「ストレスと働きがいに関する調査」のデータを、同班の許可のもと『リストラ』という観点から再分析を行うこととした。

調査の対象は、大手電機メーカーA社とその関連会社B社の管理職である。調査は無記名、留め置きタイプの質問紙法を採用して実施された。調査時期は1996年11月から12月にかけての約1カ月間であり、有効回答数は全体で844票、

A社で432票、B社で412票と会社間によるサンプル数の偏りは見られない。

質問紙は全体で19ページにおよび、その内容は一般背景情報、組織心理指標（組織社会化・組織コミットメント・職務満足・組織市民行動・メンタリング行動・プロテージュ経験・組織活力）、健康指標（神経症的尺度・抑うつ尺度）、ライフイベント評価チェックリストから成るものである。本研究ではこれら尺度のうち、『リストラ』の影響調査として有効であると予測されるものをいくつか抜粋して使用している。

(2) 使用尺度

今回の調査で使用した尺度は、大別すると属性項目、個人健康尺度、組織関連尺度、満足度尺度、ライフイベント尺度の5つに分類をすることができる。

属性項目としては、職位、勤続年数、学歴、子供の数の4つを使用した。これらは階層的重回帰分析を行なう際の外生変数として利用しており、多重共線性の問題を考慮して上記4つの項目が選択されたものである。

個人健康尺度としては、主として神経症者の症状把握、評価および発見にきわめて有効とされる精神健康調査票「GHQ」(The General Health Questionnaire) 日本語短縮版⁸と抑うつ傾向を調査する際によく利用されるCES-Dの2つを使用した。GHQについてはこの数週間の健康状態についての質問を4点のリッカート尺度を、CES-Dではこの1週間のからだやこころについて、「まれに、あるいはなかった(1日未満)」「いくらか(1~2日)」「たまに、あるいはある程度の時間(3~4日)」「ほとんど、あるいは全ての時間(5~7日)」の同じくリッカートタイプの4点尺度を使用している。

組織関連尺度としては、職場の業績や集団凝集性、組織風土を測定する組織活力尺度を使用した。加えて、Meyer & Allen (1997) の「3次元コミットメント尺度(改訂版)」の日本語翻訳版⁹を組織コミットメント尺度として採用した。この組織コミットメント尺度については全体18項目とともに、感情的な愛着、一体感に関する情緒的コ

表2 使用尺度

	尺度名(項目名)	項目数	項目得点	得点範囲	α 係数
属性項目	職位	1	0~1	0~1	
	勤続年数	1	1~	1~	
	学歴	1	1~5	1~5	
個人健康尺度	子供の数	1	0~	0~	
	GHQ(神経症傾向)	12	1~4	12~48	0.8129
	CES-D(うつ傾向)	20	0~3	0~60	0.7939
組織関連尺度	組織活力	16	1~4	16~64	0.9129
	組織コミットメント	18	1~7	18~126	0.8096
	(情緒的)	6	1~7	6~42	
	(継続的)	6	1~7	6~42	
満足度尺度	(規範的)	6	1~7	6~42	
	家庭満足度	1	0~102	0~102	
	会社満足度	1	0~102	0~102	
ライフイベント尺度	職務満足度	20	1~4	20~80	0.8978
	職業ライフイベント	67	0~1	0~67	

表3 記述統計量

		N	最小値	最大値	平均値	標準偏差	A社平均	B社平均
属性項目	職位	844	0	1	0.211	0.408	0.252	0.168
	勤続年数	843	1	41	24.288	6.684	22.750	25.875
	学歴	844	1	5	3.611	1.004	3.773	3.445
個人健康尺度	子供の数	834	0	10	1.998	0.856	1.883	2.113
	GHQ(神経症傾向)	834	12	46	24.153	4.219	24.362	23.933
	CES-D(うつ傾向)	818	0	41	10.031	6.076	10.205	9.842
組織関連尺度	組織活性化度	831	17	60	42.197	7.169	41.630	42.782
	組織コミットメント	827	27	124	84.707	13.578	84.033	85.400
	(情緒的)	843	6	42	30.193	5.449	29.925	30.471
	(継続的)	839	7	42	29.712	5.488	29.687	29.737
満足度尺度	(規範的)	840	6	42	24.863	6.567	24.391	25.351
	家庭満足度	842	0	102	69.464	21.880	68.880	70.080
	会社満足度	842	0	102	67.328	20.999	66.333	68.376
職業ライフイベント	職務満足度	797	25	80	58.346	8.807	58.125	58.578
	リストラの認知	849	0	1	0.400	0.490	0.539	0.257

(注) Nはmissing valueを除く有効回答者数

コミットメント(affective commitment), 組織との交換関係, サイドベットに関わる継続的コミットメント(continuance commitment), 主に組織構成員としての義務感に基づく規範的コミットメント(normative commitment)という各6項目の下位尺度毎についても集計, 解析を行った。組織活力尺度は職場についての質問で「全くそう思わない」から「その通りだと思う」までの4点の, 組織コミットメント尺度は現在勤めている会社に対しての気持ちとして「まったくその通りである」から「まったくそうではない」までの7点のそれぞれリッカートタイプの尺度を使用した。

満足度尺度としては、「現在の生活(家庭生活, 余暇, 趣味等)にどの程度満足していますか」という家庭満足度と「現在の会社・仕事にどの程度満足していますか」という会社満足度, さらに職務満足度として「ミネソタ式職務満足質問紙(短縮版: 20項目)」(Minnesota Satisfaction Questionnaire: MSQ)の日本語版の3つを使用した。家庭満足度と会社満足度については、「非常に満足」から「非常に不満」までの102ミリメートルのアナログ尺度を使用した。一方, 職務満足度は今の仕事に対して思っていることについての質問で「満足している」から「満足していない」まで

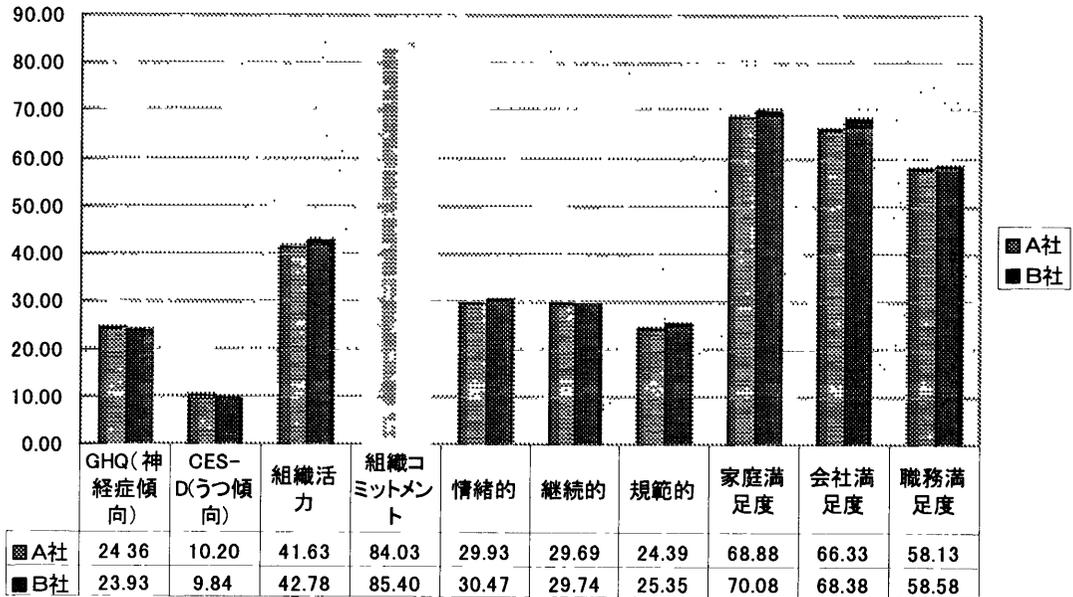


図1 会社別による各尺度の平均値の比較

表4 会社別による平均値の差の検定

	t 値	自由度	有意確率(両側)	平均値の差
GHQ(神経症傾向)	1.473	825	0.141	0.429
CES-D(うつ傾向)	0.858	808	0.391	0.363
組織活力	-2.326	825	0.020	-1.152
組織コミットメント	-1.448	825	0.148	-1.366
(情緒的)	-1.454	841	0.146	-0.546
(継続的)	-0.131	831	0.896	-0.050
(規範的)	-2.123	838	0.034	-0.960
家庭満足度	-0.796	840	0.426	-1.201
会社満足度	-1.411	840	0.159	-2.042
職務満足度	-0.726	795	0.468	-0.453

(注) アンダーラインは5%水準で有意であることを示す。

の4点のリッカートタイプの反応尺度を使用している。

ライフイベント尺度としては、今回の調査のために新たに開発された職業ライフイベント尺度を使用した。各項目はすべて、過去1年間に回答者自身が経験したかどうかを「はい」もしくは「いいえ」で回答をするようになっている。項目の中で主に利用したのは、No.29の「会社でリストラが行われた」という項目であり、これを“リストラ認知”として利用した。

尺度の詳細については、表2に、項目数、項目得点、得点の範囲、そして尺度の信頼性を示すア

ルファ係数を記してある。

4. 結 果

表3には、各尺度の記述統計量がまとめてある。属性項目の傾向から回答者の平均像は、勤続年数24年の大卒の課長クラスで子供は2人ということになる。個人健康尺度、組織関連尺度、満足度尺度の全てにおいてB社の方がA社よりも良い結果となっており、2社の比較においては、A社は神経症傾向、うつ傾向が共に高く、組織活力、組織コミットメントが共に低く、家庭、会社、

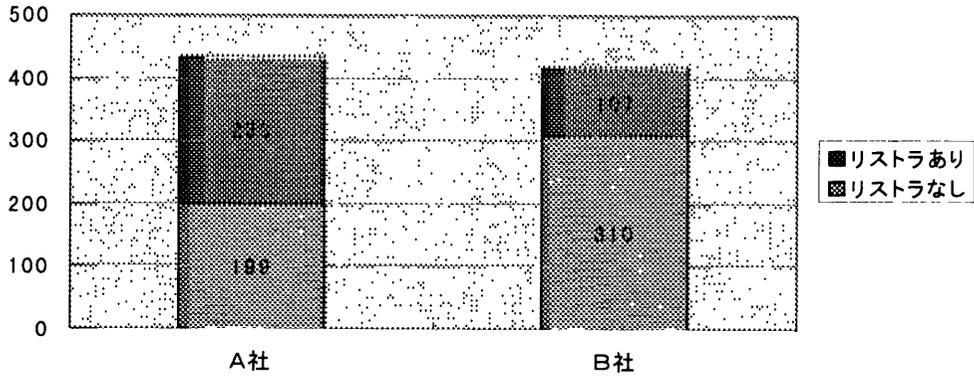


図2 会社別によるリストラ認知

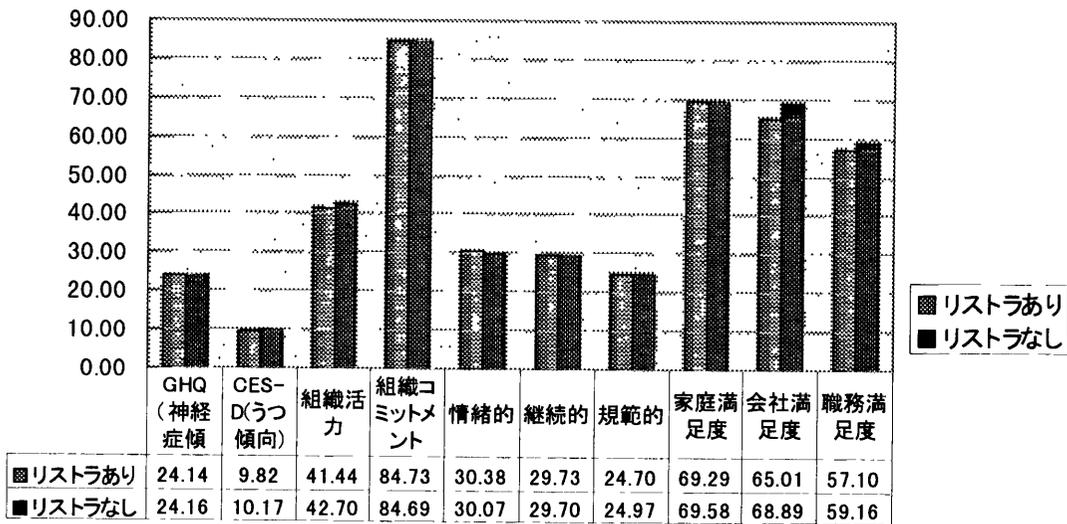


図3 リストラ認知による各尺度の平均点の比較

職務に対する満足度がすべて低いという結果となっている。

しかし、図1で表現されているように平均値の差はわずかなものとなっており、表4のように会社毎の平均値の差の検定を行ったところ、有意差（有意確率（両側）5%水準）が見られた尺度は、組織活力と組織コミットメント（規範的）のみにとどまっている。

職業ライフイベント No. 29 の「この一年に会社でリストラがあった」と回答をした、つまりリストラの認知があった人は、全体の4割にものぼる値となった。ただし、この数値は図2に見られるように会社によって大きな差が生じており、A社では半数以上がリストラを認知しているのに対

し、B社では4人に1人しかリストラ認知が認められない。このリストラ認知の差を検証するためにカイ二乗検定を行ったところ、カイ二乗値70.6574、自由度1、漸近有意確率（両側）が0.1%水準で有意に差があることが認められた。A社については実際にリストラが行われたことが確認されているが、今回の調査対象である本社はリストラの対象外であったとしても、会社でリストラが行われたことを情報として知っている人が多かったことを示す結果となっている。

リストラ認知はどういったものに影響を及ぼすか（どの尺度と関連があるか）ということを調べるために、平均値の差の検定およびリストラ認知との相関を求めた。

表5 リストラ認知による各尺度の平均値の差の検定

	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差
GHQ (神経症傾向)	-0.096	832	0.924	-0.028
CES-D (うつ傾向)	-0.799	816	0.425	-0.346
組織活力	-2.493	829	0.013	-1.261
組織コミットメント	0.037	825	0.970	0.036
(情緒的)	0.821	841	0.412	0.314
(継続的)	0.076	837	0.940	0.029
(規範的)	-0.597	838	0.551	-0.276
家庭満足度	-0.188	840	0.851	-0.288
会社満足度	-2.637	840	0.009	-3.877
職務満足度	-3.254	795	0.001	-2.063

(注) アンダーラインは 5% 水準で有意であることを示す。

表6 リストラ認知と各尺度の相関

		リストラ認知
個人健康尺度	GHQ (神経症傾向)	-0.003
	CES-D (うつ傾向)	-0.028
組織関連尺度	組織活力	-0.086*
	組織コミットメント	0.001
	(情緒的)	0.028
	(継続的)	0.003
満足度尺度	(規範的)	-0.021
	家庭満足度	-0.006
	会社満足度	-0.091**
職業ライフイベント	職務満足度	-0.115**
	リストラ認知	1.000

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

まずリストラ認知による各尺度の平均値の比較を行なうため、図3のようにグラフ化を行った。会社満足度には若干の差が見受けられるが、全体的にはそれほどの差は無いように思われる。会社毎の差の際と同様に、平均値の差の検定を行ったところ、表5のような結果が得られた。

表5にあるように、リストラの認知によって、組織活力、会社満足度、職務満足度の得点に有意に差があることが認められた。これは、この一年間に会社でリストラがあったと回答をした人は、リストラがなかったという人に比較して、会社の組織活力が低いと感じ、会社と職務に対しての満足度が低いということを表している。

同じく、リストラ認知がどのような影響を与えるかということ調べるために、リストラ認知と各尺度との相関係数(点双列相関係数)を求めた。表6にはその結果が示してある。

表6の結果から、リストラ認知は、組織活力、会社満足度、職務満足度と負の相関があることが認められた。これは、リストラ認知があるということは、会社の組織活力が低下し、会社と職務に対しての満足度が低くなるということを表している。

次に、リストラ認知の影響の大きさを調べるために、階層的重回帰分析を行なった。この手法は特定のモデルを作成し、投入変数に影響の大きさを検証したい変数を加えた場合とモデルそのままの場合で調整済みR²の値を比較するものである。ここでは従属変数を各尺度にし、投入変数には多重共線性の問題を考慮して、属性項目の勤続年数、子供の数、職位、学歴を採用し、これをモデル1とした。さらに、このモデル1にリストラ認知(職業ライフイベント No. 29)を加えたものをモデル2とし、それぞれの調整済みR²の差を

表7 各モデルの調整済みR²の値とその差

尺 度	モデル1のR ²	モデル2のR ²	R ² の差	標準化係数β	t値	有意水準
GHQ (神経症傾向)	0.029	0.028	-0.001	0.026	0.760	0.448
CES-D (うつ傾向)	0.030	0.029	-0.001	-0.001	-0.039	0.969
組織活力	0.013	0.019	0.006	-0.085	-2.440	0.015
組織コミットメント	0.054	0.053	-0.001	0.003	0.076	0.940
(情緒的)	0.045	0.044	-0.001	0.025	0.721	0.471
(継続的)	0.028	0.027	-0.001	0.009	0.252	0.801
(規範的)	0.042	0.042	0.000	-0.021	-0.618	0.537
家庭満足度	0.002	0.001	-0.001	-0.013	-0.377	0.706
会社満足度	0.040	0.048	0.008	-0.097	-2.828	0.005
職務満足度	0.036	0.050	0.014	-0.122	-3.490	0.001

(注) アンダーラインは5%水準で有意であることを示す。

表8 主成分分析の各成分とリストラ認知の位置づけ

因 子	4 因子の場合	5 因子の場合	6 因子の場合
第一軸: 職場における人事異動のような大きな変化			
第二軸: 所属部署の人員や予算の変化	○		
第三軸: 職場におけるユーストレス			
第四軸: 職場におけるディストレス	○	○	
第五軸: 仕事上の何らかのトラブル	なし		
第六軸: 雇用環境における変化	なし	なし	○

リストラ認知の各尺度における影響度として調べたものである。表7はモデルそれぞれの調整済みR²の値とモデル間の差、そしてモデル2におけるリストラ認知の標準化係数ベータとt値、およびその有意水準が示されている。

リストラ認知を考慮に入れないモデル1において、もともと調整済みR²の値が小さいことで従属変数の説明には満足いく結果とはならないが、それでもモデル間の差において組織活力で0.6%、会社満足度で0.8%、職務満足度で1.4%という値が確認された。これはリストラ認知がこれらの尺度に相対的に大きな影響を与えていることを示すもので、リストラ認知の影響と同様の結果が得られたことを表している。同時に、リストラ認知がこれら尺度に対する影響度というものは決定的に大きなものではないということもこの結果は示している。

最後にリストラ認知の位置づけについてみてみた。職業ライフイベントの中で、つまり職業生活の中で起こりうる出来事の中で、リストラ認知は

どのような位置づけにあるのかということを知るために、職業ライフイベント尺度の主成分分析を行った。さらに、リストラ認知と同様の結果が得られる項目を調べるために、職業ライフイベントの全ての項目を認知、非認知に二分し、各尺度において平均値の差の検定を行った。

主成分分析では、職場で起こりうるライフイベントに限定し、67項目のうち28項目を抽出して、抽出される因子数を4から6に固定で設定して分析を行った。表8は、主成分分析で求められた因子のうち、どの軸にリストラ認知が該当しているかということを示したものである。

各軸における代表的な項目(負荷量の大きな項目)から考えると、第一軸の「職場における人事異動のような大きな変化」では、No.39の「人事異動の対象となった」やNo.44の「配置転換の対象となった」という項目が特徴的な項目として捉えられる。第二軸の「所属部署の人員や予算の変化」においては、No.07の「部・課・係の予算が増えた」、第三軸の「職場におけるユーストレス」

表9 認知・非認知で有意差の生じたライフイベント項目

尺度	項目番号	0	0	1	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	6
		5	7	8	2	3	0	2	3	4	6	8	9	7	8	9	0	2	3	4	7	8	0	1	3	4	5
個人健康 尺度	GHQ (神経症傾向)	*	*	*	*	*									*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
	CES-D (うつ傾向)	*	*	*	*	*									*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
組織関連 尺度	組織活力	*	*	*					*	*	*						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	組織コミットメント (情緒的)	*	*	*	*	*			*	*	*				*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	(継続的)	*	*	*	*	*			*	*	*				*		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	(規範的)	*	*	*															*	*	*	*	*	*	*	*	*
満足度 尺度	家庭満足度					*	*	*							*		*									*	*
	会社満足度	*	*	*		*	*	*	*	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	職務満足度	*	*	*		*	*	*	*	*	*				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

* p<.05

では、好ましい変化としてのNo.22の「役職へ昇進した」が代表的な項目に相当している。同様に、第四軸の「職場におけるディストレス」では、よくない変化としてNo.26の「働いている部署で技術革新がどんどん進んだ」が特徴的となる。第五軸の「仕事上の何らかのトラブル」では、No.47の「同僚との人間関係が悪化した」、第六軸の「雇用環境における変化」では、No.37の「収入が減少した」がそれぞれ特徴的な項目として捉えられると判断することができる。

リストラ認知として扱っているNo.29の「会社でリストラが行われた」という項目については、4因子の場合は第二軸と第四軸、5因子の場合は第四軸、6因子の場合は第六軸に当てはまると考えられることから、リストラは、所属部署の人員や予算の変化、職場におけるディストレス、雇用環境の変化として捉えられていることがわかる。中でも、雇用環境の変化については負荷量も高くなっているが、やはりディストレスと同様によくない変化として受け取られていることを示すものとなっている。

続いて、職業ライフイベント項目67項目すべてについて、認知と非認知における平均値の差の検定を行った。表9は、主成分分析で使用した28項目のライフイベント項目について、それぞれ認知・非認知による平均値の差の検定で有意確率(両側)が5%水準で有意差が認められた尺度にアスタリスクをつけ、一覧としてまとめている。

この結果、No.29「会社でリストラが行われた」

と同じように組織関連尺度と満足度尺度において有意差が認められた項目としては、No.05「部・課・係の人員が増えた」、No.26「働いている部署で技術革新がどんどん進んだ」、No.37「収入が減少した」、No.43「部・課・係の人員が減った」といった項目が挙げられる。これらの項目は、リストラ認知と同じ様な影響を職業生活の中で与えていることを示していると考えられる。

また、組織関連尺度と満足度尺度のみならず個人健康尺度にまで有意差が認められた項目としては、No.07「部・課・係の予算が増えた」、No.42「労働条件の大きな変化があった」、No.48「仕事に打ち込んだ」、No.51「上司とのトラブルがあった」、No.54「仕事のペースや活動が減少した」といったものが挙げられる。これらの項目については、リストラ認知よりもさらに大きな影響をもたらす職場内の出来事として捉えることができると考えられる。

5. 考 察

本研究では調査対象者が、まだ会社に残っている人、つまり、直接大きな『リストラ』を経験した人ではないということからか、神経症傾向やうつ傾向のような影響度の重いと考えられる個人健康尺度にまでリストラ認知による影響は見られなかった。しかし、比較的影響が現れやすい満足度については、会社に残っている人に会社と職務における満足度の低下をもたらしていることや、会

社という組織の活力を低下させてしまうことが確認された。

一方、『リストラ』というものを会社内での出来事としてのみ捉えている人が多いのか、家庭満足度との関係は見られなかった。また、組織コミットメントについては元々日本人を対象とした調査ではコミットメントがそれほど高い結果は見られないということが原因なのか、下位尺度のいずれにおいてもリストラ認知による影響は見出すことはできなかった。

本研究の調査においては、A社におけるリストラは事実（早期退職優遇制度の新設や製造現場での配置転換等）として確認されているが、調査対象が本社管理職ということでリストラを身近に感じることはなかったのではないだろうか。もしも本社内でリストラが行われていたとすれば、その結果はより顕著なものになったことが予想される。加えてA社では、マスコミで報道されているような過激なリストラも行われていないことで、それほどの影響を与えてはいないということも考えられる。

また、回答者が職業ライフイベント項目の「会社でリストラが行われた」に「はい」と記入をする際にも、何をもって『リストラ』と判断したかということについては個人差が想定され、このことが今回の調査結果に何も影響を与えなかったと考えることは難しい。今後同様の調査を行う際には、『リストラ』の概念を明確に示した上で、『リストラ』の認知調査を行う必要があると思われる。

さらに、今回の調査は対象者が管理職に限られ、性別や年齢構成などに偏りがあるデータを使用している。リストラという行為自体がホワイトカラーの中高年を対象という認識を持たれている以上、調査の結果にも偏りがなかったと断言することはできない。調査対象が、若年層であったり、転職歴が多い人であったり、実際にリストラの対象となった人であれば、調査の結果が変わったものになることも容易に予想をすることができる。

本来、リストラの影響を調査するのであれば、リストラの前で追跡調査をすることが望まれるであろう。これは、今後の課題としたい。

謝 辞

本論文の作成に際し、山本和郎教授（慶應義塾大学文学部）、高木晴夫教授（慶應義塾大学大学院経営管理研究科）、坂爪洋美氏（慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程）から貴重なコメントを頂きました。また草稿に対して、石田英夫教授（慶應義塾大学大学院経営管理研究科）に大変貴重なコメントを頂きました。さらに、調査を実施された荒井稔先生（順天堂大学精神医学教室）、夏目誠先生（大阪府立こころの健康総合センター）には貴重なデータを利用させて頂き、特に荒井先生からは各社の状況を詳細にわたってお教え頂きました。記して深く感謝いたします。

注 釈

- 1) 石田英夫・梅沢 隆「リストラクチャリングの人材・組織戦略—躍進企業12社のケーススタディー」日刊工業新聞社 1989
- 2) 吉田和男「解明 日本型経営システム」東洋経済新報社 1996
- 3) 東京管理職ユニオン編「たたかう会社員「職場いじめ」完全撃退マニュアル」
- 4) ニューヨーク・タイムズ編 矢作弘訳「ダウンサイジング・オブ・アメリカ」日本経済新聞社 1996
- 5) NHK 特集首都圏'97「リストラ過労死～中高年サラリーマンに今何が～」
- 6) テレビ朝日 ザ・スクープ 特集「癒しを求めてサラリーマンの場合」
- 7) 朝日新聞 平成9年8月4日 「リストラでストレス」
- 8) 野口裕之、渡辺直登、高橋弘司「職務満足—組織コミットメント関係再考(1)」産業・組織心理学会 第13回大会発表論文集
- 9) Goldberg, D.P. 原著 中川泰彬・大坊郁夫日本版著者「日本版 GHQ 精神健康調査票手引」日本文化科学社 1985

参 考 資 料

- 石田英夫「企業と人材」放送大学教育振興会 1989
 岩田龍子「日本的センスの経営学」東洋経済新報社 1980
 占部都美「日本の経営を考える」中央経済社 1978
 尾高邦雄「産業社会講義—日本の経営の革新—」岩波書店 1981

- 海保博之編「心理・教育データの解析法 10 講基礎編」
福村出版 1985
- 加護野忠男「日本型経営の復権」PHP 研究所 1997
- 小池和男「日本の雇用その普遍性と強み」東洋経済新報社 1994
- 熊沢 誠「能力主義と企業社会」岩波書店 1997
- 佐久間賢「日本的経営の国際性」有斐閣 1983
- 島田晴雄「日本の雇用 21 世紀への再設計」筑摩書房 1994
- 成果分配賃金研究委員会編「21 世紀における日本の人事賃金制度」財団法人社会経済生産性本部 1994
- 津田真激「現代経営と共同生活体—日本的経営の理論のために」同文館出版 1981
- 土屋守章、許斐義信「これからの日本的経営」日本放送出版協会 1995
- 高橋俊介「人材マネジメント革命」プレジデント社 1994
- 中馬宏之「検証・日本型「雇用調整」」集英社 1994
- 中谷 巖「講談社現代新書転換する日本企業」講談社 1987
- 永野 仁「日本企業の賃金と雇用」中央経済社 1996
- 西田耕三「日本の経営と人材」講談社 1987
- 日経連職務分析センター編「日本型年俸制の設計と運用」日経連広報部 1996
- 山城 章編「日本的経営の構築」ビジネス教育出版社 1979
- 労働省編「労働白書（平成 9 年版）」日本労働研究機構 1997
- 労働大臣官房政策調査部編「第 48 回労働統計年報（平成 7 年）」財団法人労務行政研究所
- R. E. Miles and C. C. Snow Designing Strategic Human Resource Management. Organizational Dynamics, Vol. 13, No. 1
- ウィリアム、G. オオウチ著 徳山二郎訳「セオリー Z」CBS ソニー出版 1981
- 朝日新聞平成 9 年 11 月 12 日「横並びで大リストラ」
- 朝日新聞平成 9 年 11 月 8 日ウィークエンド経済「中流意識よさようなら」
- 日本経済新聞 平成 9 年 10 月 25 日「50 代の管理職へ組合作り教えます」
- 朝日新聞平成 9 年 12 月 21 日「リストラ予算生活に波及」
- 日本経済新聞平成 9 年 12 月 14 日「邦銀のリストラ、これからが本番？」
- 朝日新聞平成 9 年 9 月 14 日「「産休リストラ」後を絶たず」
- 守島基博「人的資源管理と産業・組織心理学—戦略的人的資源管理のフロンティア」「産業・組織心理学研究」第 10 巻 第 1 号
- 「労働時報」第 3158 号 1994. 4. 15 労務行政研究所