

リスクを回避する 雇用調整の進め方

株式会社トランストラクチャ 代表取締役シニアパートナー 林 明文

■株トランストラクチャ：2002年5月設立。組織・人事診断、モチベーションサーベイ、人事制度設計・運用、適正人員・人件費算定、雇用調整支援、人材紹介、教育研修の企画・実施、人事アドバイザーサービス等、組織・人事全般に関するサービスを提供中。
●住所：〒102-0083 千代田区麹町6丁目1-25 上智麹町ビル ●TEL：03-5213-3931 ●ホームページ：http://www.transtructure.com

1. 最近の雇用調整の動向

2. 人事リストラの基本的な方向性

3. 雇用調整のリスクとは

- (1) 人件費削減目標未達
- (2) 社員の離散
- (3) 優秀な社員の離職
- (4) 社員のモチベーション低下
- (5) 訴訟紛争の発生
- (6) 信用不安の発生

4. 成功するパターン、失敗するパターン

5. 雇用調整の手順

6. 成功する雇用調整のポイント

- (1) 経営ビジョン／計画の明示
- (2) 無理のない雇用調整施策
- (3) 早期・適切なタイミング
- (4) 人員削減と同時に人事制度の改定を
- (5) 法令モラルの遵守
- (6) まず経営陣から襟を正す

1. 最近の雇用調整の動向

急激な景気の後退を受けて、人事に関しても人件費や人員数の削減といったリストラ的な施策が非常に多くなってきている。過去日本では、バブル崩壊後に多くの企業が厳しい雇用調整を行った。このときの雇用調整ブームではこぞって、より厳しい人事制度への変更や人件費単価の切り下げ、人員削減などのリストラ施策を実施した。しかし、初めて本格的な雇用調整施策を行う企業も多く、うまく実施できなかった企業が多数見

られた。バブル崩壊によって企業の収益状況が大幅に悪化したために、それまで人件費に抜本的に手をつけてこなかった企業が、ノウハウがないまま緊急に雇用調整をしなくてはならなかったためである。この当時の日本企業は50歳代の団塊の世代社員を多く抱えており、社員の平均年齢が高く、また必要以上に管理職層が厚い状況であったこともあり、「人件費削減＝中高年削減」という傾向が非常に強かったと言える。企業が必要とする人材の構成や人数と、実

態とが大幅に乖離していた企業が目立ち、特に中高年管理職の余剰が際立っていたため、50歳以上をターゲットとして短期的な削減を行ったということである。

日本企業の人事は、成長期が長かったために業績が上昇しているときに効果のあった仕組みがそのまま温存された。必要な人材を長く安定的に雇用して組織拡大に対応させるということや、企業規模が大きくなると管理職が必要となるために成長に備えて多めに管理職社員を育成するということに強