

人事が変われば 暁が変わる

～ソーシャル人事の立脚と使命～

④—リストラをせずに済む方法

人材研究所 曾和 利光

アジェンダ

- 1—人生のやり直しを阻むもの
- 2—組織はなぜ死んでいくか
- 3—人が会社を辞める理由
- ④—リストラをせずに済む方法
- 5—人が自由に生きるために
- 6—人事の使命

現代社会の諸問題に、人事の個別具体的な日々の業務行動がどう関連しているのか。人事が行動を変えることで、いくつかの社会問題に、正の影響を与えることができるはず——。

組織の基本は「ピラミッド」

「官僚制」と聞くと批判的に反応してしまう人が多いが、時が移り変わっても組織の基本はやはり官僚制である。現代の企業も、役割を明確化して分業することによる専門性の向上や属人化の防止、階層化して権限委譲することによるスピードアップなどの官僚制の特質を活かして、社会に効率的に価値を提供している。

もちろん、セクショナリズムや事なかれ主義、画一的対応などの弊害はある。しかし、官僚制はある程度以上の規模の組織が取りうるほぼ唯一の体制であるから、いかに上手にこのピラミッド（上位者が少数で会社が多数である組織の三角形）を作るかは人事の基本的テーマの一つである。

「すでに起こった未来」

社会において、何年後に人口の年齢や性別等の構成がどう変化するのかという人口動態は「すでに起こった未来」であり、多くのものが予測不可能なこの世において、

数少ない確からしいものである。

それは組織においても同様で、市場やそれに応じた事業の変化は変数が多くて予測しにくい、従業員の構成状況は比較的予測しやすい。一時に大量に新卒採用をすれば、その世代は何年経っても一定の割合を組織の中に占めるのは明らかであるし、一時に採用をストップすれば、その世代が枯渇することも明らかである。組織における死亡率ともいえる退職率も、一定以上の規模の組織であればある程度は予測できる。だからExcelを少し叩くだけで、自社の未来の一部であるピラミッドの形は「見える」。

見えているのに、なぜ見ない

ところが、こんなに簡単に「見える」ものを、多くの企業では見ようとしていない。要員計画では、人数や生産性は必須項目として精緻に検討されるが、ピラミッドの予想図まで詳細に検討しているところは少ない。だから、組織内の世代人口の増減はポスト不足や人材不足から様々な問題をもたらす

根本原因であるのに、人事が慌てて対処し始めるのは問題が発生しだしてからのことが多い。

人材不足は、採用というポジティブな活動を頑張って推進すれば対処できることもあるので、まだましかもしれない。深刻なのはポスト不足、すなわち人余りだ。そして、残念ながらポスト不足が「発覚」した時点では（すでに何年も前から明らかだったはずだが）、取れる処置はリストラという「外科手術」しかないことが多い。こうして何とかピラミッドを維持はするが、組織には不信感という深い傷跡が人心に残ることになる。

採用は事業に合わせるしかない

毎年の採用目標人数は、各事業の売上計画と生産性から逆算した必要人数の積み上げという短期的観点で決まっていくのはもちろん仕方がない。市場が急成長しているときは、将来のピラミッドにゆがみを生じさせるとしても、経営者にはそこでブレーキを踏む選択肢はなく、一気に大量採用に踏み込むということも多い。逆に、景気が減速すれば採用を止めることも致し方ない。今を生き延びなければ未来はないのだから。



そわ・としみつ：京都大学教育学部教育心理学科卒業。リクルートに入社し、人事部配属。人事部ゼネラルマネジャー、組織人事コンサルタント等に従事。その後、ライフネット生命保険、オープンハウスにて、人事部門責任者を経て、2011年に人事コンサルティング会社、人材研究所設立。現在同社代表取締役社長。人と組織の可能性を最大化するためのアプローチを研究・開発している。

このようにピラミッドの入口である採用はコントロールしやすいようで、実はしにくい。だから組織の人口動態を考える上で、採用はある程度所与のものと考えたほうがよい。

退職率を「マネジメント」する

であれば、リストラをせずに組織のピラミッドをきれいに作っていくために、人事ができる選択肢はただ一つ、退職率のマネジメントしかない（経営や事業側には事業成長という手段もあるが）。入口が所与であれば、出口をコントロールするしかない。

退職率のマネジメントは組織が個人に退職を要請するリストラとは違う。あくまでも個人が自発的に退職する割合をいかに操作するかということである。個人の自発性に任せる以上、短期的に劇的な効果があるものではない。退職率は基本的には緩やかな変化を示すものである。だからこそ、将来の人口動態を随時シミュレーションしながら、舵を取っていかなくてはならない。

まずは理想の退職率をターゲットにすることが必要だ。例としてざっくり考えると、もし5%の退職率を仮定すれば、ある年に100人入った新卒者分の人数は20年後に0人になる。40半ばでピラミッドの頂点を作ることをイメージするならば、このあたりが適切な退職率となる。もっと若い世代に

頂点を担ってもらいたいならば、理想の退職率は上がる。逆に、一人前になるのに長年かかる仕事の会社であれば、もっと低い退職率を設定すべきだろう。

そして、退職率をモニタリングしながら、ターゲットの割合より上振れするようなら、退職率を下げる「求心力」策を、下振れするようなら「遠心力」策を実施し、理想の退職率を実現するように日々手を打っていく。これが退職率のマネジメントである。

「求心力」と「遠心力」

「求心力」施策とは、会社に定着を促す施策で、組織の一体感や愛社精神を向上させるイベントや評価・認知活動、社内業務に役立つ能力開発への投資、仕事や職場への適応を目的とした研修の実施、残留インセンティブの高い退職金、報酬アップ等々を指す。

「遠心力」施策とは、会社から退出を自然に促す施策で、社外を含めた選択肢を検討できるキャリア研修や、ポータブルな能力開発への投資、セカンドキャリア支援の退職金、昇給や昇格の停止、役職定年制度等々を指す。

この2つを、理想の退職率と実際の退職率予測のギャップを踏まえ、バランスを考えて実施していく。簡単なことではないが、これを地道に実施することで、自発的退職を主とする（だから、ハッピーリタイアであることが比較的多

い）理想の退職率を実現することができれば、残酷なリストラなどしなくても済む体質の会社が出来上がっていく。

何が本当の優しさか

日本は言霊の国であるからか、「退職率をマネジメントする」と言うだけで、嫌悪感を持つ方もいるだろう。しかし、ピラミッドは上に行けばいくほど必要人数は減る。だから、適切な退職率を維持できない会社は、「船頭多くして船山に登る」となって全員で沈没することにもなりかねない。結果、リストラという外科手術をするはめになる。「一度採用した仲間は一生添い遂げたい」という志は立派だと思うが、それは現実的には不可能だ。

そうだとすれば、ある程度自然な遠心力を常に利かせて、仲間がもっと活躍できる場を社外に求めやすい風土を作っておくことこそが本当の優しさではないか。最近では少なくなったかもしれないが、日本では中途退職は「落ちこぼれ」か「裏切り者」と見られることもあった。そう見られなくなければ、惰性で会社に残る人も出る。しかし、それは誰にとってメリットがあることなのか。そんな風土を変えていかなければ、誰にとっても予後の悪い社会になってしまう。人事は、採用した以上、目を背けることなく、彼らの出口にも責任を持つべきだと思う。