

ニュース検索

ログイン | livedoor

ニューストップ 国内 社会 解雇・リストラ 景気・不景気 経営・マネジメント びっくり(°Δ°)!



## 大手企業によるリストラ問題…会社が押し進める恐るべき手口とは

2014年9月26日 9時15分

日本の大手企業のリストラがじわじわと増えている

一般的にはPIPと呼ぶ手法で、画期的なリストラを実施している

人事評価が低い社員に改善目標を設定し、未達成なら退職してもらう仕組み

おすすめ 14 ツイート 70

## 次は自分？ 「黒字なのに2割クビ」納得できるか

2014年9月26日 9時15分 プレジデントオンライン

### ■業績好調でもリストラする東芝、日立化成、イーザイ

ここにきて日本の大手企業のリストラがじわじわと増えている。

スマホの業績不振で今期の赤字を見込むソニーが約1000人の削減、音響・映像機器部門の売却に伴い国内外約1500人を削減するパイオニア、パソコン事業の赤字で900人を削減する東芝などである。

しかも、目を引くのは赤字企業に限らないことだ。

従来のリストラは赤字が深刻化し、せっぱ詰まってリストラに踏み切る企業が多かった。

だが、ソニーは別にしても、東芝、パイオニアはいずれも2013年度決算は黒字。7月に40歳以上の社員1000人の削減を発表した日立化成も増収増益である。2014年上半期（1-6月）に希望・早期退職者の募集実施を公表した上場企業のうち、イーザイ（応募396人）、三菱製紙グループ（200人）、太陽日酸（100人）といった大手企業も黒字にもかかわらず、リストラを実施している。

その背景には会社が儲かっている今こそ将来を見据えて不採算事業などの贅肉を削ぎ落とそうというものだ。政府の経済財政諮問会議は業績が回復した今こそ業界再編や事業構造改革に着手すべきと主張しているが、好業績企業であってもリストラに躊躇しなくなっている。

こうした構造改革型のリストラが増えれば、景気の動向に関係なく、リストラが恒常化することを意味する。そうすると、日本のリストラのあり方も大きく変化する可能性もある。

日本のリストラの代表的手法が「希望退職募集」である。だが、会社にとってのリスクも大きい。手を挙げた人には退職加算金や再就職支援などの特典がつくが、その結果、優秀な人材の流出も発生しやすい。



初乗りキャンペーン

お得な航空券で大きな楽しみをJOY.

日本線	エコノミークラス
クアラルンプール	53,000 円から
コタキナバル	45,000 円から
デンバサル	45,000 円から
パリ	90,000 円から

燃油サーチャージ込み往復運賃

販売期間: 2015年1月13日 - 31日  
適用期間: 2015年1月13日 - 4月24日, 5月4日 - 7月15日  
適用期間をご確認ください。

今すぐ予約する

### 主要ニュース

桜島で爆発的な噴火 噴煙4000mに  
タカタ社長を天皇と崇める異常さ  
今だけは…中国が反日から一転  
号泣県議から分かる3つの非常識  
出世する人の「休日の過ごし方」  
人気爆発のCMが狂っていると話題  
香川なゼスタメン? 英記者が苦言  
遠藤 PK外した本田&香川に一言  
あやまん 印税額は破格だった  
遠野がロンハーで「放送事故」

### おすすめ情報

livedoorニュース スタッフ募集中

業務拡大のため、ライター・編集スタッフを募集しています。

愛なき33歳こじらせ女子に助言

ドラマ「きょうは会社休みます。」の原作を元に恋愛のアドバイス

### Osaka to Kuala Lumpur

Malaysia Airlines

All-Inclusive Fares. Offer Ending Soon. Hurry & Book Now!

From ¥50,000

### FAGE[エファージュ] ディープアクト エッセンス ピュアホワイト

### ご当地10秒インタビュー

【サイズ? 形?】「美乳」の定義を聞いてみた!  
1月24日

今ならチャンス!

10% 増量中

送料無料

グルコサミン市場 6年連続 売上No.1

サントリー グルコサミン&コンドロイチン

※2012年売上金額(確定)出典:HB  
フーズマーケティング発表2014  
No.1 信頼度調査結果(グルコサミン)  
おカネゴリー(株)調べ

詳しくはこちら

希望退職募集の際、企業は事前に「辞めてほしい人」「残してほしい人」を選別し、辞めてほしい人を退職勧奨し、残してほしい人を慰留するのが一般的だが、それでも優秀人材の流出は止まらない。

また、大量のリストラにより残った社員の仕事の負担が増し、「次は自分の番かもしれない」という疑心暗鬼が生まれるなど社員のモチベーションも下がりやすい。

さらにメディアを通じて社外に知られ、リストラ企業として社会的に注目を浴びるとともに、業績が悪いからと考える投資家もいて、株価に影響を与えるというリスクもある。

しかも退職勧奨しても辞めない社員を人事部付き、あるいは職種が違う部署に配転すれば、マスコミに「追い出し部屋」と騒がれ、社会的信用を失うことすらある。

### ■ 2割の「低貢献度」社員を辞めさせる恐るべき手法

企業にとってはその都度、希望退職募集を行うよりは、リストラを常態化して毎年一定数の社員に辞めてもらうほうがはるかに効率的である。その手法を筆者は“常時リストラ”と呼んでいるが、欧米系企業が導入し、その後、一部の日本企業でも導入が進んでいる。

一般的にはPIP（パフォーマンス・インブルーメント・プラン＝業績改善計画）と呼ぶ手法で定期的なリストラを実施している。基本的には人事評価が低い社員に改善目標を設定し、達成できなければ退職してもらうという仕組みだ。

具体的な手法は企業によって異なるが、ある米系アパレルメーカーの人事部長はこう説明する。

「縦軸に業績評価、横軸に行動評価結果を示すマトリックスを作成する。業績、行動評価ともに高い人はAランク、業績は高いが行動評価が平均より低い人はBランク、業績は平均より低いが行動評価が高い人がCランク、業績、行動評価ともに低い人がDランクにそれぞれ分布される。PIPの対象となるのはDランクの社員だ」

社員の貢献度割合を示す2：6：2の原則というのがある。

優秀な社員が2割、普通の社員が6割、貢献度の低い人が2割というものだが、大体、Aが2割、B、Cが6割、Dが2割という比率になるという。

とはいっても米本国と違い、雇用規制が厳しい日本で2割の社員を切るのは厳しすぎると本国の人事に陳情し、下位10%を対象にしている。他の外資も概ね5～10%を対象にしている企業が多いようだ。

対象者は部門長と話し合って半年間の達成目標を設定する。つまり、半年間のチャンスを与え、達成できなければ退職勧奨し、辞めてもらう。実際は半数以上が退職しているという。だが、この場合に日本企業の人事担当者が不安を感じるのは労使紛争だ。「わかりました」と納得してもらえればよいが、納得せず裁判沙汰になるのは避けたい。

### ■ 景気に関係なく、常時リストラ断行する時代へ

PIPによるリストラの成否を握るのは「日頃の適正な評価とフィードバック」と別の外資系人事部長は言う。

「四半期ごとに業績評価をチェックし、その都度、本人に改善努力を促す。会社にバリュースに基づく行動評価は年間2回の360度サーベイによって、部下、同僚、上司があなたの行動をどう評価しているのか、その結果を本人に通知し、危機感を持たせる。何よりも大事なことは、評価に対する客観性と納得性を高めることが大事だ」

たとえ本人は不満でも「しかたがないな」と思わせる評価を示されれば抗う人も少ないということだろう。

### おすすめサービス



love HOME

人気のインテリアブログ登場！



blog.jp

ブログにピッタリのドメインを無料で開放！

この話を聞いて思い出したのが、メディアで騒がれた“追い出し部屋”に関する日本企業の人事部長の感想だ。退職勧奨を拒んだ人の配転先が追い出し部屋だとすれば、その前の説得材料の人事評価がじつはいいかげんだったからだと部長は指摘する。

「これまで本来D評価であるべき人にB評価をつけてきて、リストラ前にD評価をつければ、俺は今までB評価なのに、なぜ辞めなきゃいけないんだと怒る人が出るのも当然だ。人事としては適正な評価を求めているが、現場ではいいかげんな評価をしている実態もある」

日頃から奮起を促すなど健全な危機感を与えないで、甘い評価を行ってきたとすれば、責任の一端は上司や会社にもあるだろう。

外資系企業では成果が厳しく問われる。そして評価結果を部下に説明するために上司は日頃の部下の行動を徹底してチェックしている。

日本で導入が検討されているホワイトカラーエグゼンプション（労働時間規制の適用除外制度）の狙いの一つは、残業代の削減だけではなく、成果主義の強化によって優秀な社員とそうでない社員を選別していくことにある。そうなると、今までのように曖昧な評価は許されなくなる。白黒をはっきりした仕組みにしなければ社員の納得も得られない。

仮に外資と同じような評価の仕組みが日本企業でも浸透すれば、評価が低い社員＝リストラ要員として遡上に上がるだろう。貢献度の低い社員がいつまでも滞留することは会社にとって悪影響を及ぼすと考えるようになる。そのときに使われるのがPIPを駆使した常時リストラだ。

好・不況に関係なくリストラが恒常化するようになれば、会社の業績が良いから安泰だと言っていられなくなる時代がすでに訪れようとしている。

(溝上憲文 = 文)

PRESIDENT Online

外部サイト

人事部が激白！リストラされる人、されない人の分かれ道  
 正社員の間で進む「働き方格差」とは  
 戦慄試算！「残業代ゼロ」対象500万人で39歳は203万円収入ダウン

**SUNTORY**

初乗りキャンペーン  
 お得な航空券で  
**大きな楽しみをJOY.**

日本発	エコノミークラス
クアラルンプール	53,000 円から
コタキナバル	45,000 円から
デンバサール	45,000 円から
パリ	90,000 円から

燃油サーチャージ込み往復運賃  
 今すぐ予約する

トピックス

主要 | 国内 | 海外 | IT 経済 | スポーツ | 芸能 | グルメ | 女子 | トレンド

桜島で爆発的な噴火 噴煙4000mに  
 タカタ社長を天皇と崇める異常さ  
 今だけは…中国が反日から一転  
 号泣県議から分かる3つの非常識  
 出世する人の「休日の過ごし方」  
 人気爆発のCMが狂ってると話題

会社で出世しない「幸せなパパ」  
 不倫松村にあった実質的な処分  
 おならの臭いでわかる胃腸状態  
 胸の大きさと頭の良さの関係  
 イスラム国を刺激した外務省英訳  
 バス出してもらえなかった豊田