

人員削減がそのサバイバーに与える心理的影響に関する研究展望

大澤 友美¹⁾ 金井 篤子²⁾

問題と目的

職場の人員削減は、組織を去ることになった人々のみではなく、組織に残された人々にも様々な影響を与えることがわかっている。

人員削減によって非自発的退職があった後も企業に残る従業員は、人員削減によって引き起こされる雇用不安や急激な業務量の増加による「Victim (犠牲者)」とみなされ、1980年代の米国を皮切りにその影響が報告されている。彼らは「レイオフ・サバイバー (layoff survivors)」と呼ばれ、その特有の心理的反応は「サバイバー・シンドローム (survivor syndrome)」(Casco, 1993), 「サバイバー・シックネス (survivor sickness)」(Noer, 1993) と称して研究が進められている。本論文においても、以後、人員削減後に職場に残って働く人々を「レイオフ・サバイバー」として論ずる。

レイオフ・サバイバーは失業を免れた幸運な人々に見えるが、人員削減は個人と組織に対してポジティブな効果以上にネガティブな影響をもたらす (Brockner, 1988)、一般に人員削減を伴う組織構造改革は残った従業員に心理的 (信頼と忠誠心の低下、努力の保留、関与の減少など) または物理的 (欠勤や自発的離職の増加) な退避的行動などの否定的な影響を及ぼすことが報告されている (Westgaard & Winkel, 2011)。

Bose & Bohle (2002) や Datta et al. (2010) はそのレビューの中で、人員削減が個人や組織にもたらす影響に関して、人員削減は組織と従業員、また従業員同士の人間関係のネットワークを破壊し、組織と従業員を結び付ける信頼と忠誠関係を損なうため、このような組織の効率性を毀損する変化がみられることを指摘している。Campbell & Pepper (2007) は米国国立労働安全衛生研究所 (National Institute of Occupational Safety and Health: NIOSH) と共同で実施した一連の研究をもとに、

こうした反応に影響を与える重要な要因は人員削減による失業そのものではなく、人員削減が最終的にレイオフ・サバイバーにもたらす社会的結束の喪失であると考えられると示唆している。

そこで本論文では、人員削減後に職場に残って働く従業員に対し人員削減が与える影響についての研究動向を概観し、彼らの特徴とその反応を起こすメカニズム、並びにおかれている状況を明らかにする。

そのうえで、人員削減が行われた職場において、労働環境並びに人間関係を再構築していくための今後の職場への提言を行うことを目指す。

具体的には、レイオフ・サバイバーの①ネガティブな反応、②ポジティブな反応、③どのような要因とメカニズムが組織並びに従業員にそのような反応を引き起こすのか、④反応への対処として有効と考えられている手段について、という点からまとめ、どのような対策や支援を行うことが組織並びにレイオフ・サバイバーにとって適的かつ前向きかについて議論し、その必要性と研究実施を今後の展望とする。

人員削減とその類似概念の整理

人員削減についての研究は、一般的に Restructuring もしくは Downsizing 研究の一環として実施されている。ここで、人員削減の類似概念として扱われる用語の整理をしておく。

リストラ

日本では計画的な人員削減を表す言葉として「リストラ」を用いることが多い。リストラの語源となる「restructuring」は本来「再構築」を意味し、当該企業内での業務や債務債権関係の整理統合による事業環境の好転を狙った言葉であったが、本来の意味に加えて、その一環として実施される早期退職優遇制度などによる従業員の人員削減が加わり、現在では主に「人員整理」や「首切り」を指す「リストラ」として定着している (独立行政法人労働政策研究・研修機構, 2005: 坂爪,

1) 名古屋大学大学院教育発達科学研究科博士課程 (後期課程) (指導教員: 金井篤子教授)

2) 名古屋大学大学院教育発達科学研究科

2002)。また、狭義にはリストラという言葉は専ら「組織再構築のために不採算事業・部署や従業員を削減すること」を表す言葉として理解されているようである（服部，2010）。本論文では個人に与える影響に注目することから、以後、人員削減を伴う組織構造改革を「リストラ」と称する。

「Restructuring（リストラクチャリング/事業再編成）」

Restructuringは、経済性またはパフォーマンスの向上を目的とした少なくとも組織セクターまたは企業全体に影響を与える組織変更のことであり、例えば、事業場の閉鎖、仕事の外注、海外移転、下請け、合併、非ローカル化、社内の雇用の流動化、事業拡大、その他の複雑な社内組織の再編や人員削減などの形で実施される（de Jong et al., 2016）。

「Downsizing（ダウンサイジング/規模縮小）」

Downsizingとは、計画的な人員削減を通じて企業業績を向上させるために行われるさまざまな組織方針や行動を伴うコスト削減策である（Datta et al., 2010）。

これには単純な人員削減だけでなく、人員削減戦略（早期退職募集、再就職支援など）を通じた組織の規模縮小が含まれる。Downsizingは、人員だけでなく作業を削減すること（機能、階層レベル、またはユニットなどの組織編制を減らすことなど）、コスト抑制戦略を導入すること（事務処理、情報システム、承認ポリシーなどのプロセスの簡素化）によっても発生する。したがって、Downsizingは組織の衰退期にも成長期にも実施される可能性がある（Cameron et al., 1991）。

「Layoff（レイオフ）」

予定された従業員削減、強制的な一時休業や一時解雇という意味（Cascio, 1993）である。

レイオフ・サバイバーの反応

ネガティブな反応

1. 直接的な影響としての個人の反応と組織に対する認識

リストラの影響度には個人差があるため、レイオフ・サバイバーにおいても一時的にはリストラ後に「仕事のモチベーションが向上する」などの前向きな反応を示す従業員があるとの報告もわずかに存在する（Brockner, 1988）。また、楽観主義的傾向の強い従業員の中にはリストラ後の職務満足や仕事のパフォーマンスが高い者も見られる（Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008）。しか

し、おおむねレイオフ・サバイバーは組織や個人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）。

レイオフ・サバイバーに見られる否定的感情を端的に表現すると恐怖と不安、そして怒り（Brockner, 1988; Cascio, 1993; Noer, 1993）である。具体的には、次は自分が解雇される番かもしれないという雇用不安（Noer, 1993）、離職した同僚への解雇手続きの正当性や不公平感に対する不満（Noer, 1993）、ストレスによる抑うつ・不安感・倦怠感（Noer, 1993）、リスクテイキング行動やモチベーションの低下（Noer, 1993）、組織の一員であることへの不信感と背信からくる情緒的コミットメントなどの組織への愛着や帰属意識の低下（Noer, 1993）、懸念や不安を抱えつつ判断をひとまず保留するコミットメントの継続（Noer, 2009）、従業員と経営者の双方にとってWin-winな関係や当然受けるべき尊厳と敬意をもって扱われるべき関係が完全に打ち消され見捨てられたという相互関与の欠如（Noer, 1993）、人員削減計画の情報が不足していることやそれに関するコミュニケーションの欠如への不満（Noer, 1993）、人員削減プロセスに対する不満や憤り（Noer, 1993）、戦略的方向性が明らかでないことからくる混乱（Noer, 1993）、上級管理職の経営能力に対する不信感（Noer, 1993; Van Dick et al., 2016）、短期的利益志向により再び人員削減が繰り返されるのではとの懸念（Noer, 1993）、これ以上良くなることはないという永続的な感覚の変化（Noer, 1993）、同僚が去った後にも自分だけが雇用され続けているという罪悪感（Brockner et al., 1985）、自信喪失（Morgan & Harris, 2015）などが挙げられる。

その結果としての態度や行動の変化として、仕事への関与の減少（Allen et al., 2001; Brockner et al., 2004）、組織への関与の減少（Allen et al., 2001; Brockner et al., 2004; Luthans & Sommer, 1999; Travaglione & Cross, 2006）、職務満足の低下（Gilson et al., 2004; Luthans & Sommer, 1999; Travaglione & Cros, 2006）、作業効率の低下（Brockner, 1988）、職務に対する自覚の欠如（Brockner, 1988）、職務自律性の低下と仕事プレッシャーの上昇（Knudsen et al., 2003）なども報告がある。

個人特性による影響の差 レイオフ・サバイバーの反応には個人差があり、楽観的で（Armstrong-Stassen & Schlosser, 2008）、強い自尊心、強い組織コミットメントを持つ者は、悲観的な人々や弱い支配意識を持つ生存者よりも、コントロール指向の対処を行う可能性が高かった。ただし、仕事への自信と役割への自尊心の高さはリストラによる自発的退職意向に正の直接的

な影響を及ぼしているため、一概に良いとは言えない (Armstrong-Stassen, 1994; Brockner, 1988; Mone, 1994; Spreitzer & Mishra, 2002)。

職場の労働環境の変化を介した間接的反応 職場の労働環境の変化を介した間接的な影響も無視できない。リストラがリストラ後の労働環境の悪化に寄与していることも示されており、個人に間接的な影響を及ぼす職場環境変化も報告されている。創造性を生み出す職場環境(仕事の自由、挑戦、管理監督者の励まし、作業グループのサポート、リソースの利用可能性など)の低下 (Amabile & Conti, 1999)、イノベーションの低下 (Tsai & Yen, 2020)、上司サポートの減少 (Luthans & Sommer, 1999)、職場の対立の増加 (Gilson et al., 2004)、愛着の減少による長期的な生産性への影響 (Spreitzer & Mishra, 2002) などである。

また人員削減による業務量の増大や長時間労働がバーンアウト、いわゆる燃え尽き症候群を引き起こし (Appelbaum et al., 1997; Brockner, 1988; Cascio, 1993; De Vries, & Balazs, 1997; Noer, 1993)、健康状態の悪化や欠勤を招くことがわかっている (Kivimäki, 1997; Travaglione & Cross, 2006)。

また皮肉なことにレイオフ・サバイバーにおいてはリストラ後の自発的離職の増加がみられる。Trevor & Nyberg (2008) の分析によれば、人員削減を生き残ることは、特にそのリストラの目的が単純なコスト削減ではなく戦略的リストラによるものである場合、リストラを生き残ったことは自分の能力への高い評価、比較的雇用の安全性が保障されているのではないかという認識、より多様な仕事への期待につながる可能性や、会社が優れた立場にあるという信念につながる。しかしながらたとえそのような職場への定着率を高める認知がなされたとしても、上記の否定的な態度効果を完全に打ち消す可能性は低く、リストラは自発的離職率と正の関係があり、レイオフ・サバイバーにおいては自発的離職が増加したことを報告している。

さらにこの自発的離職意欲の上昇傾向は、レイオフ・サバイバーが無力感を感じている場合には低下し、逆により大きな支配感を持っている場合 (つまり、自分の運命をよりよくコントロールできると信じている場合)にはよく当てはまるとしている (Armstrong-Stassen, 1994)。

2. リストラを実施する側の反応

また、苦しんでいるのは雇用される側の従業員のみではない。使用者側と考えられる経営者層・中間管理職も

またレイオフ・サバイバーであり、リストラ後の利他行動が減少した非友好的な環境で削減された従業員分の実務を担うなどの慣れない過重労働を強いられている (Appelbaum et al., 1997; Cascio, 1993)。

リストラ後の組織の周辺環境変化にも関わらず、経営者は残された従業員に興味を示さない (Van Dick et al., 2016)。また、リストラの実行者となった経営者の中には、リストラを実行したことの報復行為を恐れて、あるいは自分の選択した経営手法を正当化するために、強迫的、儀礼的、摩耗的、解離的、失感情症/無快楽、抑うつなどと形容される、多くのコーピング反応が報告されており、意思決定の遅延、同僚や部下に対する攻撃性の増加、集中困難・抑うつ的な態度が見られる (De Vries & Balazs, 1997)。

中間管理職レベルの管理監督者は非管理職にある者よりもリストラの影響を受けやすく職を失いやすいことが明らかになっており (Cappelli, 1992)、リストラは管理職のキャリアの見通しを制限する傾向がある (Foster et al., 2019)。そのうえレイオフ・サバイバーとなった場合にリストラとその後の人員削減戦略の実施を支持することを求められるため、仕事量が増加するにつれてストレスレベルが上がり、燃え尽き症候群、離職意向の上昇とその後の自発的離職を促す労働条件になりやすくなる (Ugboro, 2006)。

Noer (2009) は、管理職には他の社員には見られない楽観的な反応が観察されたと報告している。大幅なリストラに取り組んでいるある企業の中間管理職にインタビュー調査を実施した O'Neill & Lenn (1995) も同様の傾向を報告し、その解釈についての警告を発している。リストラ後の職場においては、組織に対して不都合な事実などについての発言を行う従業員はすでに組織を去っており、レイオフ・サバイバーであっても組織に忠実な社員は不穏な情報や盲目と忠誠心を混同する沈黙について声を上げることがない。このような混乱が自然に生じるのは、妨害情報を発言しようとする人々が退場を余儀なくされたり、その情報を抑圧することで忠誠を示さざるを得なくなったりすることが多いからであるとしている。レイオフ・サバイバーの中にわざわざ組織に懸念の声を表明するものがあつたとしても、無視されたり、抑圧されたり、消滅したりすることが良くあることを指摘している。これはサバイバー・シンドロームの問題に関しては、企業の経営者が積極的な聞き取りを行わなければレイオフ・サバイバーの否定的な心理的反応をおかれている状況についての正確な理解が難しいことを意味し、その必要性を強調している。

医療機関における管理職を対象とした量的調査におい

ても、経営トップへの満足度が時間の経過とともに増加したとしても、仕事への関与は減少し続けたままであった (Allen et al., 2001)。

3. リストラの経時的な影響

リストラの影響は実施前の予測時期から始まり、実施期間中および実施後の期間において、レイオフ・サバイバーに対して概して短期的および長期的にマイナスの変をもたらす (de Jong et al., 2016)。

リストラの否定的影響はリストラが実際に行われる前の雇用不安が高まっている予測期間から発生することが報告されている (Bourbonnais et al., 2005)。

リストラの否定的影響からの回復にはある程度時間の経過による影響が見られるが、ベースライン以下の状態にまでしか回復しない。例外的に回復傾向が見られた3年間にわたる縦断的なパネル研究でも、リストラ後の期間 (ベースラインから2年以上) で職務満足、組織への信頼、組織コミットメントの回復が見られたが、そのレベルは依然として中間点未満と低いままであった (Armstrong-Stassen, 2002)。

リストラ中に前向きな反応 (一般的な職務満足や経営トップに対する満足度の増加) が観察された事例はあるものの、これらの反応はリストラ期間中の短期的変化としてであり、リストラ後には消失したと報告されている (Allen et al., 2001; Korunka et al., 2003)。

また一部の心理的影響が回復したからとあって、リストラ前の状態に戻ったわけではない。ケベック州の医療制度の大規模な再構築中に看護師の認定病気休暇 (CSL) の発生率と期間が増加したかどうかを調査した研究では、リストラ期間中に看護師の間で CSL が増加し、特に精神的健康上の問題が顕著にみられ、リストラ後に経営トップへの信頼は回復しても従業員の仕事への関与は退避的なままであった (Bourbonnais et al., 2005)。

加えて、否定的反応は過去のリストラ経験だけに限定されるものではなく、将来に起こりうるリストラの予測が強いほど精神的消耗や身体的不調を訴えやすいことがわかっており、リストラを経験した従業員は近いうちに起こりうるリストラにも敏感に反応する (Grunberg et al., 2001)。

したがって、リストラ後には総じて職場全体として年単位の長期にわたりベースライン以下の不活発な状態が継続するとみなされている (de Jong et al., 2016)。

4. 人員削減の有無の影響

また、事業再構築は人員削減を伴う場合も伴わない場合も存在するが、そのいずれにおいてもレイオフ・サバ

イバーの Well-being に対する否定的影響がみられることが報告されている (de Jong et al., 2016)。特に、人員削減を伴う事業再構築は職業上の肉体的・精神的健康に否定的影響を及ぼすといつてよい。Westgaard & Winkel (2011) はそのレビューの中で、特にコスト合理化タイプのリストラについて、健康と健康悪化への影響を引き起こす可能性のあるリスク要因に対する悪影響を発見した。したがって、リストラのマネジメントを分析した研究においては雇用を保証しつつリストラを実施することがベストプラクティスとして提案されている (Cameron et al., 1991)。

5. リストラの種類と雇用形態、退職者との比較

では、レイオフ・サバイバーの反応はリストラの種類により影響に差があるのだろうか？ また離職者と比べてどの程度であるのかを見てみたい。

Fløvik et al. (2019) が自己記入式のオンライン質問票によって 7985 人のレイオフ・サバイバーを対象に組織変更への暴露を経験した従業員の臨床的に関連する精神的苦痛を測定した調査では、個人レベルの精神的苦痛は、一時的な人員削減 (オッズ比 (OR), 1.51, 95% 信頼区間 (CI), 1.12–2.03), 永久的な解雇 (OR, 1.46, 95% CI, 1.01–2.12), 合併を含む企業再編 (OR, 1.29, 95% CI, 1.01–1.65) の順で精神的苦痛と前向きに関連していた。

Snorraddóttir et al. (2015) は、景気後退の銀行破綻に際して実施されたリストラの際に、レイオフ・サバイバーと離職者の健康と福祉を比較しリストラ後の離職者の労働市場の軌跡とレイオフ・サバイバーの雇用不安の影響を検討している。ダウンサイジングの初期にはレイオフ・サバイバーに離職者よりも悪い健康度と低い幸福度が見られた。全体として、安定した雇用を見つけた離職者、および臨時雇用の男性離職者は、すべてのグループの中で最も健康度と幸福度が高く、特に安定雇用を得た離職者男性の数値は、レイオフ・サバイバーの中で最も良好な状態であった雇用不安が低い群よりも高かった。この調査のすべてのグループの中で、雇用不安を抱える不安定なレイオフ・サバイバーは、幸福度が最も低く健康状態が最悪の従業員のグループであり、臨時雇用に再雇用された離職者や依然として失業中の従業員よりも健康と幸福の状態が悪かった。

Burke & Greenglass (2000a) は、病院のリストラが常勤および非常勤の看護職員に及ぼす影響を調べるためアンケート調査を実施している。常勤看護師は精神的疲労がより大きく健康状態が悪化していると報告し、欠勤が多く退職意欲が低いことを示している。

ポジティブな反応

では、リストラによって前向きな反応を示す人々は存在しないのだろうか。報告のあった集団を取り上げる。

一つ目の集団は、リストラ中に最初は余剰人員と判断された人々である。レイオフ・サバイバーの中でも当初は余剰人員として認定されたが組織に残れた従業員は、余剰人員として認定されなかった従業員と比較して、リストラ期間中に組織への信頼と組織コミットメントの大幅な低下が見られたが、リストラ後には、職務満足、組織への信頼、組織コミットメントが大幅に向上したと報告されている。ただし、自己申告の仕事のパフォーマンス、雇用の安全性、組織の士気の認識についてはグループ間に大きな差は見られなかった (Armstrong-Stassen, 2002)。

二つ目は、職務集団に変更があったグループである。リストラ後に作業グループの変更がない、もしくは軽微な変更にとどまった人々と比べて、大きな変化 (別の作業グループへの変更、または軽微な変更グループと比較してグループ内の変化の程度が大きい場合) を経験したグループで、リストラ後に職務満足と従業員の士気の前向きな変化が報告された。ただし、彼らはリストラの初期段階では職務満足、仕事への関与、正義の認識、グループの団結力、認知された上司のサポート、従業員の士気のレベルが最も低かったと報告されている。このような人々はリストラの初期段階では将来解雇の対象に指定されるとの期待度が最も高かったことがわかっており、リストラの脅威をより強く感じていたことが指摘されている。よって、この研究におけるリストラ後に作業グループの大きな変化を経験した人々は、グループの変更がリストラ後の自分たちの雇用可能性を高めるのではないかと期待している可能性が示唆されている。(Armstrong-Stassen et al., 2004)

三つ目は、組織内での相対的な地位が低い集団である。Grunberg et al. (2000) は米国の大企業に雇用されている1900人を対象に組織階層におけるレイオフ・サバイバーの位置が組織への貢献度や仕事のパフォーマンスに対するリストラの否定的反応にどのように影響するかを調査した。その結果、組織の中で相対的に低い地位にある従業員の病気休暇の利用はかえって減少し、リストラ後に労働努力が増加していることが示された。

サバイバー・シンドロームを引き起こす要因とメカニズムと代表的な理論モデル

では、リストラによる個人の反応や人間関係の破壊はどのようなメカニズムで引き起こされるのであろうか。サバイバー・シンドロームには、リストラがもたらす過

重労働などの物理的側面よりも、雇用不安などの心理的側面の変化の方が強く長く影響を与えているとされている (Dlouhy & Casper, 2021)。そこで、代表的な心理学的モデルからの説明を見ていくこととする。

個人の反応

1. ストレス理論に基づくコーピング反応

Mishra & Spreitzer (1998) が行ったレイオフ・サバイバーの心理・社会的反応の体系的分類に基づくストレスコーピングの研究では、それまでの調査結果を2つの基本的な次元 (建設的/破壊的および能動的/受動的) によって表される典型的な4つの反応 (希望的、義務的、冷笑的、恐怖) に統合した。その上で、Lazarus & Folkman (1984) のストレス理論を利用して、レイオフ・サバイバーがリストラをどのように評価するかによってリストラ後の反応が形成されるとした。信頼と正義はストレスの一次評価に影響を与え、リストラが脅威として評価される程度を減らし、より建設的な対応を促進する。エンパワーメントと職務再設計がストレスの二次評価に影響を与え、リストラの脅威に対処する能力を持っているかというサバイバーの自己評価を強化し、より積極的な対応を促進することが示唆されている。信頼とエンパワーメントが両方とも高いサバイバーが最も希望的反応を示す一方、両者のアンバランスさがレイオフ・サバイバーに見られる否定的反応を引き起こすとした。信頼とエンパワーメントの両方のレベルが低いことは脅威への対処能力の認識の低さをもたらす恐怖の反応を引き起こす。高い信頼と低いエンパワーメントが組み合わさることで盲目的な忠誠心やモチベーションの低下をもたらす可能性が高くなり義務的な対応が引き起こされる。対照的に、低い信頼と低いエンパワーメントは冷笑的反応を促進し、権限委譲があったとしても組織に対してネガティブな行動を起こす可能性が高まるとした。

このモデルはのちにBurke (2005) によって実証的に検討されており、病院の再編と縮小を経験した長期看護スタッフ744人に対して行われたアンケート調査により、仕事の成果、精神的健康の指標、病院機能の認識という3つの従属変数との相関関係が調査されている。冷笑的と恐怖のリストラ反応を強く支持するほど仕事の成果がより否定的になり心理的幸福度が低下すること、また冷笑的と恐怖の反応の両方を強く支持することは病院の機能と有効性に対するより否定的な認識と関連していることが判明した。

Dlouhy & Casper (2021) は、リストラによる雇用不安や上司サポートの減少がレイオフ・サバイバーに悪影響を与える一方で、離職した従業員の分の業務を担う

業務量の増加が職務充実や職務拡大の機会となり正の影響もみられるのではないかの疑問から、JD-R理論 (Demerouti et al., 2001) に基づいて検討を実施した。彼らは、リストラが雇用資源（業務量の増加と雇用不安）や仕事の資源（上司サポートと職務充実や職務拡大の機会）に与える影響がどのようにレイオフ・サバイバーのワーク・エンゲージメントと心身のストレス反応に関連するのかというメカニズムを調査し、仕事の需要と職場の資源がその関係をどのように軽減するかを明らかにしている。その結果、リストラによるレイオフ・サバイバーの業務量の増加が健康状態に負の影響を与えると同時に、上司サポートなどの仕事の資源の減少は彼らのワーク・エンゲージメントに否定的な影響を与えていた。一方で、仕事の需要の増加を新しい業務に挑戦するチャンスととらえ仕事の資源と考えたり、雇用不安を打ち消す雇用の資源としてみた場合でも、これらの変数はリストラと健康との負の影響を緩和せず、ワーク・エンゲージメントの低下を緩和しなかった。つまり、リストラを免れたことによってレイオフ・サバイバーの雇用がある程度保証されているからと言って健康に働けるわけではなく、同僚の離職が結果的に残された従業員に仕事が豊富にある状態をもたらす多様な業務に挑戦するチャンスとなったとしても、エンゲージメントの高まりと結びつくわけではないことを指摘している。

2. 社会的交換関係の破棄による相互関与の低下と組織コミットメントの変質

レイオフ・サバイバーが経験する特有の否定的感情の一つとして、雇用主との相互コミットメントの欠如、つまり組織と従業員が長年にわたって築いてきた互酬性の放棄が指摘されている (Noer, 1993)。心理的な態度としての組織コミットメントとは一般に、雇用主が従業員にやりがいのある仕事と協力的な労働環境を提供すると、従業員は組織に献身的に取り組むことで報いるということであり (Settoon et al., 1996)、組織に対する従業員の関与の度合いと考えられる (Brockner, Tyler et al., 1992)。

Knudsen et al. (2003) は、このような組織コミットメントを媒介とした組織と従業員間の社会的交換関係において、レイオフ・サバイバーは従業員の組織コミットメントに最も大きな影響を与える知覚された組織サポート (Perceived organizational support; POS) を受けているという認知が大きく減少している事を報告している。通常、従業員と組織は業務を通じポジティブな資源を交換することで信頼関係を強めており、相互に期待し合う暗黙の依存関係が成立している。しかし、リストラを選

択するという経営者の態度が従業員の最善の利益を気にかけないという印象を与えるため、レイオフ・サバイバーたちにとっては、そのような社会的交換関係が企業の側から破棄された状態にあると受け止められている。そのため、従業員は組織との相互コミットメントの構造自体を大きく変更してはいないが、本来組織の側から与えられてしかるべき特定の条件（組織サポートなど）が得られないので、提供するべき組織コミットメントを出し惜しみしていると見られる (Knudsen et al., 2003)。

したがって、リストラ前の組織への愛着や関与度としての組織コミットメントが高いほどリストラの影響を受けやすく、リストラのもたらした変化に対して否定的な反応を示す (Brockner, Tyler et al., 1992; Spreitzer & Mishra, 2002)。

また、組織コミットメント自体の性質もより功利的な形に変化が見られている。組織に対する愛着である情緒的コミットメントの低下がみられる一方で、存続的コミットメントへの影響はあまり観察されておらず、組織コミットメントの基本的性質が忠誠心に基づくものから経済的自己利益に基づくより功利的な関係性へと変化していることが報告されている (Ugboro, 2016)。

3. 心理的契約の不履行及び違反コスト

また、リストラが個人に及ぼす影響は心理的契約違反の文脈からも語られることが多い。

Morrison & Robinson (1997) はレイオフ・サバイバーの心理的反応や行動表出を心理的契約の不履行及び違反コストという枠組みで論じている。心理的契約とは、組織と従業員との間で結ばれる暗黙の相互義務の信念として説明される (Rousseau, 1995)。リストラ関連の文献で示唆されている「契約」は、職場への貢献が安定した前向きな労働環境として返礼されるという従業員側の期待を表している (Datta et al., 2010)。彼らはレイオフ・サバイバーからみてこの心理的契約に違反があった場合、すなわち、組織が長期的雇用の継続などの義務を一方的に破棄したり、履行できなかったと従業員が感じたときに経験される怒りや裏切りなどの否定的感情や否定的行動としてサバイバー・シンドロームを説明している。

本邦においても服部 (2010) は日本企業の雇用関係が「終身雇用」や「雇用の安定性」といった心理的契約によって支えられてきたことを指摘し、リストラが日本企業における雇用の心理的不履行にあたることを指摘している。

4. 公平理論に基づく正義と公平性の認識

リストラがレイオフ・サバイバー個人に及ぼす影響は公平理論の側面からも説明されている。レイオフの反応

を決める特に重要な要因の1つは、リストラが公平であると認識されているかどうかである。公平の認識は、リストラが必要だったかどうか、人員削減の特定に使用される決定基準の適切性、そして離職者が公正に扱われ、リストラ後に適切な備えが行われたかどうかについての従業員の認識に影響される。これらがすべて「公平」かつ「公正」であると評価された場合、レイオフ・サバイバーのリストラに対する失望は打ち消され、大幅に相殺される。逆に、手続き上の不正や不公平に対する認識は否定的な反応を増幅させ、組織コミットメントの低下や望ましくない行動の増加などの結果として現れるとしている (Brockner et al., 1987; Brockner et al., 1990; Brockner et al., 1993; Brockner, Grover et al., 1992; Brockner, Tyler et al., 1992)。

Brockner et al. (1994) はレイオフ・サバイバーにおける公平の認識の役割に関する一連の研究を実施している。

リストラに関する公平の認識は、手続き的公平と分配的公平に代表される。レイオフ・サバイバーの公平の判断は、組織が解雇を計画し実行するために使用した分配方法と手続き方法の両方に依存する (Brockner, 1994)。

手続き的公平 (Thibaut & Walker, 1975) は組織がリストラを回避しようと努力したかなどの決定に至る過程や使用されるプロセスの公平性に関係している (Brockner, 1994)。一方、分配的公平は、解雇に伴う結果の公平性についての認識である。組織が会社を去ることになった人々に対して退職金、再就職支援や健康保険の継続といった具体的な支援をどの程度提供したかが含まれ、組織が具体的な支援をほとんど提供しなかった場合、レイオフ・サバイバーはリストラが不公平であると考え、可能性が高くなる (Brockner, 1994)。

Brockner et al. (1994) はレイオフ・サバイバーにとってはリストラに対する手続き的公平と分配的公平の両方が重要であり、リストラの手続き的公平が高いと認識している場合、リストラの深刻さは組織の信頼と認識された組織サポートに比較的影響を与えていないことを明らかにした。逆に、手続き的公平が低いと認識されている状況下では、リストラの深刻さは組織の信頼に重大な悪影響を及ぼしたとしている。

分配的公平と手続き的公平を考慮した分散はそれぞれ48%と78%であり、分配的公平は手続き的公平を通じて独立変数と間接的に関連していた (Mansour-Cole & Scott, 1998)。

公平性は既存の上司と部下の関係に左右され、高い相互信頼、尊敬、相互義務を特徴とする関係ではその関連性がより顕著になる (Mansour-Cole & Scott, 1998)。

またレイオフ・サバイバーが、リストラにより離職した同僚に対して心理的な愛着を持っていたり自分と似ていると認識している場合、公平性の問題に対してより敏感になる (Brockner, 1990; Brockner et al., 1987)。そして離職した同僚の扱いが不公平であると認識される場合、同僚の友情が強力な緩和効果をもたらすことを示唆している (Brockner, 1990; Brockner et al., 1987)。

Armstrong-Stassen (1998) は、異なる従業員グループ間で手続き的公平の認識に大きな違いがあることを観察し、上司に対する不公平感は男性と比較して女性従業員および技術者の間でより大きかったとして、レイオフ・サバイバーがリストラ後の環境に適応するのを助けるため行われる介入戦略は、さまざまな集団の多様なニーズを満たすように調整されるべきであることを主張している。

そして、リストラ前に組織に深く関与していた者ほど公平の認識の影響を受けやすい。レイオフ・サバイバーの所属組織への関与が、組織が下したリストラの決定の公平性に対する反応にどのような影響を及ぼすか調査した研究では、最も否定的な反応を示したのは、リストラ以前は非常に熱心に仕事に取り組んでいたと感じていたものの現在は組織によって不当に扱われていると感じた人々であった (Brockner, Tyler et al., 1992)。リストラの手続き的公平の認識が低いと、特に組織への関与が高い生存者の間で、自尊心の大幅な低下につながることも指摘されている (Spreitzer & Mishra, 2002)。

ネットワーク関係や組織構造の変化

5. ソーシャル・ネットワーク構造の変化とその影響

一方、Fisher & White (2000) はリストラ後の職場の変化を個人ではなくソーシャル・ネットワークの観点から捉え、リストラが組織の学習に与える影響を検討し、その効果を学習ネットワークの規模の非線形関数として捉えることができると提案した。組織ネットワークから1人の個人が削除された場合に生じる潜在的な学習能力の損失の大きさを明らかにし、それが非線形関数であるため、線形の人数比で示されるものよりもこの損失は大幅に増加する可能性が高いことを実証した。この観点からみると、企業の学習能力へリストラが与える潜在的な損害は人員比率が意味するよりも大きく、広範な人員削減や異動を伴うリストラは組織の学習能力に深刻なダメージを与える可能性があることを主張した。このようにリストラは潜在的なリスクが大きいため、リストラを実施する際は、公式および非公式の両方の学習ネットワークに対するリストラと再構築の影響を分析する重要性を指摘している。

またShah (2000) は、ソーシャル・ネットワークの視点を用いて組織の構造変化に対するレイオフ・サバイバーの反応を分析した。彼は、リストラに関する組織の公平、雇用不安、不確実性の増加への反応は、レイオフ・サバイバーの会社内での既存の関係や断絶された関係によって影響されるとして、職場のネットワーク変更による影響を理解することでリストラ後のレイオフ・サバイバーの反応についての理解が深まることになると考えた。特に、リストラ後の組織のソーシャル・ネットワークにおける「直接結合」(cohesion:直接的に深いつながりのある人間関係。二人の従業員が直接知り合いであるということ。)と「構造同値」(structural equivalence:二者の保持している周囲の人間関係、あるいは社会関係が同様である状態。同じネットワークに存在する従業員AとBが、ネットワーク内の他の人々と同じ関係を持つこと。)(Burt, 1987)に注目し、そのような立場にある従業員の退職に起因する組織の構造変化と心理的反応を調査することにより、リストラの個人への影響と組織構造への影響を分けてとらえ、その相互作用や、レイオフサバイバーの否定的反応と肯定的反応の両面を同時に説明できると考えた。

彼は、家電会社でフィールド調査を実施し、リストラが組織内の既存のソーシャル・ネットワークを混乱させること、その影響を受けてレイオフ・サバイバーでは面識のある親しい同僚である「直接結合」の従業員を失うことに対する否定的な反応と、自分とライバル関係にありとって代わられる恐れのある「構造同値」の立場にある同僚の喪失に対する肯定的な反応の、相反する両方の反応が同時に見られることを明らかにした。「直接結合」、つまり友人関係にある同僚の喪失はレイオフ・サバイバーのネットワークの中心性を弱めるが、ライバルである「構造同値」にある同僚の退職は社内のソーシャル・ネットワーク上の地位に利益をもたらす、レイオフ・サバイバーの昇進の機会に対する満足度を高めることにもなるからである。

Susskind et al. (1998)は組織のソーシャル・ネットワークの寸断によるレイオフ・サバイバーの反応への影響を調べるため、リストラ後の従業員ネットワークにおける構造的空隙(ネットワーク関係の穴のこと。互いに直接接続されていない2人のメンバーに共通のネットワーク接続がない場合に存在する。)を測定し、レイオフ・サバイバーの組織の混乱に対する認識および計画されたリストラ後の変更への参加意欲との関係を調査した。

リストラ後の構造的空隙の増加は、レイオフ・サバイバーにネットワークの減少による孤立ならびに情報と資源の不足をもたらす、組織の混乱と従業員の認識に正の

関連性があり、変化に参加する意欲に負の関係があった。一方で、理論上、構造的空隙の減少を経験した従業員は有利な立場に置かれることで正の反応が見られると考えられたものの、予想したほどの影響を示さなかった。したがって、リストラはレイオフ・サバイバーの構造的空隙の経験全体にわずかな影響しか与えなかったが、構造的空隙指数はリストラがもたらす混乱と変化に対する従業員の認識を予測するうえで調査期間内および長期的比較において重要な予測因子であった。

このようにネットワーク理論の観点に立った説明からは、マイナスの変化だけではなくレイオフ後の機会に関する情報も提供されるとし、レイオフ・サバイバーにとってライバルに当たる従業員が離職した場合は、雇用の安全性やキャリアについてのチャンスの感覚への満足が上昇することで肯定的な反応が見られることが指摘されている。

ネットワーク理論では、親密さという点では人々は相互作用の頻度、強さ、近さにより、直接的なつながりや友人から影響を受けると考えられている(Burt, 1987; Galaskiewicz & Wasserman, 1989)。同時に、組織構造の側面からは社会構造や関係パターンにおいて自分自身と同じ位置を占める他者から競争と生態学的要因による影響を受ける(Burt, 1987)とも指摘されている。Shah (2000)の研究からはこれらの両方の影響が支持されており、リストラは職場の人間関係を断ち切り、企業の既存のネットワークを破壊することで、情報を伝達し職務を円滑化する上で重要な役割を果たす職場の非公式のネットワークの効果に悪影響を及ぼすが、同様に職場のネットワーク構造のダイナミックな変化によってレイオフ・サバイバーに新たな機会が与えられることも考えられ、リストラは企業の既存の社会構造を破壊すると同時に、新しくユニークな機会を提供する可能性のある新しい構造を生み出すことも考えられるという興味深い点を指摘している。

このようなアプローチはBrockner et al. (1994)の公平理論に基づくサバイバー・シンドロームについての説明に対する批判から出発している。Shah (2000)は、公平理論に基づく説明では、手続き的公平を調整する変数として組織や同僚との親密さに注目しながら(Brockner et al., 1987)、レイオフ・サバイバーのソーシャル・ネットワークの側面に踏み込んでいないために社会構造への影響のほとんどを説明できておらず、レイオフ・サバイバーの問題の表面的な理解に留まっていると指摘した。特に公平理論が十分に扱えなかった、肯定的な感情、互酬性の規範、交換と信頼などの、すべての親密さの発展に貢献する基盤となる要素をとらえることができ

るとの期待を述べている。

6. ソーシャル・キャピタルを介した影響

また、リストラは職場のソーシャル・キャピタルにも悪影響を与えることがわかっている。Leana & Van Buren (1999) は、組織の文脈では、組織の資源としてのソーシャル・キャピタルの概念は特定の個人や団体によって管理されるのではなく、共同で所有される資源であり、組織全体とその個々の構成員の両方の視点および利益が含まれているとしている。したがって、公共財としての側面と私有財としての側面との両面を持つと考えられ、組織の側面としては共有された同一性や集団行動など組織内の社会関係の特徴を表し、個人の側面としては信頼やネットワークのつながりなどの要素と関連しているとしている。ソーシャル・キャピタルのレベルが高い組織では、目標が集合的に定義および実行され、信頼レベルが高く、協力、学習、情報交換を促進する環境が生まれるとされている (Leana & Van Buren, 1999)。

Parzefall & Kuppelwieser (2012) は、リストラ後の組織に従業員調査を実施し、雇用の安定、予想される組織の変化、仕事量が組織のソーシャル・キャピタルに対する従業員の認識にどのような影響を与えるか、また組織のソーシャル・キャピタルが直接的および媒介的なルートを通じて情緒的コミットメントにどのような影響を与えるかを調査した。その結果、仕事量と組織の変化が従業員のソーシャル・キャピタルの認識に悪影響を及ぼし、雇用の安定がソーシャル・キャピタルの認識と正の関係があることが示された。さらに、認知されたソーシャル・キャピタルは情緒的コミットメントと正の関係を持ち、仕事量、予想される組織変化と情緒的コミットメントとの間の負の関係を部分的に媒介し、同様に雇用の安定と情緒的コミットメントとの間の正の関係を媒介することを確認した。

Schenkel & Teigland (2017) は、リストラについての先行研究を基にリストラ、ソーシャル・キャピタル、ダイナミックケイパビリティ (将来が不透明な時代で生き残っていくために必要な、既存の経営資源と新しい技術を融合させる組織の能力)、企業業績の概念をマルチレベルモデルに統合し、ソーシャル・キャピタルがリストラとダイナミックケイパビリティの関係をどのように仲介するかについてネットワーク分析の観点から説明している。リストラが組織のネットワーク構造を変化させることで、ソーシャル・キャピタルの構造的・認知的・関係的の3つの側面すべてが重大な否定的影響を受けることを明らかにし、リストラによる特定の個人の離職や特定の知識構造の破壊が組織全体のソーシャル・キャピタ

ルにどのような影響を与えるか、またリストラによる個人の態度が企業のソーシャル・ネットワークを通じてどのように拡散し、その結果として離職率、組織コミットメント、従業員のモチベーションなどの側面にどのように影響が及ぶかといった、リストラに対する個人の反応が組織の構造や機能ひいては業績そのものに影響を与えるプロセスを明らかにした。それによって、リストラによるコスト合理化の中であまり重要だと考えられていない周辺的な要素や、経営者の視点からは見えにくい非公式なメカニズムがリストラ後の組織の維持・回復・発展に果たす重要な役割を指摘した。

つまり、責任あるリストラのためには、組織は正式な業務の関係の中で生まれる組織の力学だけでなく、組織の中で周辺的な位置にいる社員、正式な業務に付随して生まれる周辺的な行動、組織外部からの資源流入、非公式なやり取りの中からも生まれるソーシャル・キャピタルなど、これらの見落とされがちな要素にも十分な配慮を行うことの必要性を指摘している。

対処行動として有効と考えられている手段について (緩和効果をもつ介入について)

1. リストラの制度設計

リストラの個人に対する影響は変更管理がどの程度適切に実施されるかに大きく依存することが示唆されている (Datta et al., 2010)。リストラ後の従業員の否定的反応を予防するとされるいくつかのリストラ手続きに注目するとともに、リストラを実施する側から行われる緩和効果を持つ対処方法をまず見ていくこととする。

適切なタイミングで行われる効果的なコミュニケーション (積極的でタイムリーな情報提供) 組織側が従業員に対してリストラに関するオープンで (Bui et al., 2019; Miller et al., 1994)、明瞭で (Brockner et al., 1990)、正確で、タイミングの良い、完全な (Richardson & Denton, 1996) 内容を含んだ効果的なコミュニケーションを行うことは、リストラの不安を軽減しレイオフ・サバイバーのリストラ後の変化に対する抵抗を減らすのに役立つ。

リストラプロセスへ従業員や労働組合を関与させること リストラの制度設計に従業員の代表者を組み入れる参加型介入法の有効性が示唆されている。すべての作業チームの代表者、ラインマネージャー、および従業員組合代表者によって構成されるリストラ運営グループを立ち上げ、一連のリストラプロジェクト (課題の特定や優先順位付け、それに基づいた重点領域への行動

計画の策定、段階的实施と進捗の監視、並びに最終評価)を実施した場合には、そのような介入を行わなかった群と比べてリストラ後の従業員の雇用不安が低減した (Abildgaard et al., 2018)。リストラの種類と組合の満足度との関連はなかったものの、労働組合がリストラプロセスに公平な関与を行うことがリストラ後の組合員の Well-being に前向きな影響を及ぼしたことが報告されている (Burke & Greenglass, 2001b)。

しかし、リストラの深刻さと、リストラ後の労働組合への関与に関連する説明への信念との間には重大な相互作用が存在する。リストラが厳しい場合には、リストラ前に労働組合への関与度が高い従業員ほど、中程度またはそれ以下の関与度を持つ労働組合員に比べて、リストラ後に労働組合へのコミットメントが低くなっている (Mellor, 1992)。

またリストラを受けた経験は、ブルーカラーとホワイトカラーといった普段は結び付くことの少ない従業員同士を労働組合といった職業コミュニティを通じてより広範な運命共同体に結びつけ、リストラの経験を伝播するとしている (McLachlan et al., 2019)。

従業員の意見を聞くこと Kernan & Hanges (2002) は、従業員の意見を聞くことがリストラの公平性に重要な影響を与えることを指摘している。特に、公平性の予測因子である4つの要因 (従業員の意見を聞くこと、被害者支援、リストラの実装、およびコミュニケーションの質) の中で、従業員の意見を聞くことが手続き的公平の唯一の予測因子であったと報告している。

公平性 (手続き的公平, 分配的公平) への配慮 先に述べた通り、リストラの決定から実施そして結果に至るプロセスがすべて「公平」かつ「公正」であると評価された場合、レイオフ・サバイバーのリストラに対する失望は打ち消され、大幅に相殺される (Datta et al., 2010)。したがって、組織がレイオフ・サバイバーに対して、リストラ回避の努力や決定に至る過程、実装プロセスについて十分に説明や情報提供を行うこと、リストラによって組織を去る従業員に対しても十分な退職金、再就職支援や健康保険の継続といった具体的な支援を提供し、敬意をもって扱うことがレイオフ・サバイバーの否定的反応を和らげることが知られている (Brockner, 1994)。

Mansour-Cole & Scott (1998) は、レイオフ・サバイバーが差し迫った解雇について他の情報源からではなく上司から知らされると、手続き的公平がより高まることを発見した。したがって、日ごろから関係の良い上司から適

切な説明を行うことはサバイバー・シンドロームを予防する上で大変重要であるとしている。

また、手続き的公平の認識を促進する人事慣行があることも有効である。リストラの実施に伴って発生するであろう不公平の問題を相談したり解決したりすることができる組織の制度 (苦情や控訴のプロセス、機密の問題解決手段、苦情解決のために任命されたオンブズマンなど) が存在することが、リストラ後のレイオフ・サバイバーの自発的離職傾向を緩和することが知られている (Trevor & Nyberg, 2008)。

経営者に対する信頼 Spreitzer & Mishra (2002) による研究は、生存者の愛着と献身に対するリストラの悪影響が経営者に対する信頼によって軽減されることを示している。これはレイオフ・サバイバーに対する説明や教育だけではなく、経営者自身が信頼回復と維持に努める積極的態度を示すこととしても重要とされている (Appelbaum et al., 1997)。

2. 職務の性質や仕事の与えかた、管理方法など

自律性の高い職務や作業環境を与えること Knudsen et al. (2003) は、リストラという自分ではコントロールすることのできない経験をしたレイオフ・サバイバーは、そうでない人々と比較して組織コミットメントに影響する職務の自律性の低下がみられることを報告している。したがって、リストラ後には自律的な作業チームなどのより参加型の管理を促進することによって、従業員の自主性と意思決定の権限を高めることを推奨している。

エンパワメント Spreitzer & Mishra (2002) は、職場における個人的なコントロールの感覚であるエンパワメントが、レイオフ・サバイバーたちの、自分たちは人員削減に対処できる、人員削減が実施されても個人的なコントロールを維持できる、という確信を高め、組織への情緒的コミットメントの高まりを介して自発的離職を思いとどまらせることを観察した。

ただし、これは先に述べた組織と経営者への信頼が伴っていること (Mishra & Spreitzer, 1998) が前提であることを忘れてはならない。

組織サポート・上司サポート レイオフ・サバイバーは知覚された組織サポート (Perceived organizational support: POS) を受けているという認知が大きく減少している (Knudsen et al., 2003)。したがって、より重点的なサポート提供を心掛けることにより状態の改善がみ

られる。

Armstrong-Stassen (1994) は、上司の高度なサポートが存在する場合、サバイバー・シンドロームの影響が軽減されることを示唆している。上司サポートが高いと認識しているレイオフ・サバイバーは上司サポートが低いと認識している生存者に比べて、組織コミットメントと仕事のパフォーマンスが高く、離職意向が低いと報告した。一方で、組織サポートは対処そのものには直接関係していなかった。なお、Adair Erickson & Roloff(2008)の研究では、組織サポートと上司サポートは互いに弱い補償関係にあることが報告されており、一方が強く認識されると一方の効果が弱まるとしている。

共感的リーダーシップ Cummings (2004) は、感情的に知的な共感的リーダーシップの下で働くリストラ後の病院看護師は、健康と幸福への悪影響が最も少ないと報告している。

雇用への埋め込み（待遇改善や魅力的な福利厚生など） リストラ後に報酬を上げることなどの待遇改善の緩和効果も報告されている。リストラ後の仕事の負担の程度にかかわらず、高額な報酬を報告した看護師は病気休暇のリスクが少なくなった (Bourbonnais et al, 2005)。

Trevor & Nyberg (2008) は、福利厚生制度、サバティカル休暇、組織内保育所の充実、組織適合性のための雇用、フレックスタイムなどの組織とのかかわりを深める人事制度が、レイオフ・サバイバーの組織への愛着としての組織コミットメントを高めることで自発的離職を思いとどまらせる効果があることを明らかにした。

緩和効果がみられない人事制度 一方で、リストラの否定的影響に対して、やりがいのある仕事や学習機会の提供などの職務充実・職務拡大の緩和効果は見られなかった (Dlouhy & Casper, 2021)。

加えて、キャリア開発支援を行うことはリストラによる代替雇用の有用性が高まることでかえって自発的離職を増加させるなどのマイナスの反応が指摘されている (Trevor & Nyberg, 2008)。

3. レイオフ・サバイバー個人のコーピング行動

個人の高度なコントロール感 Brockner et al. (2004) は、レイオフ・サバイバー自身がより強力なコントロール感を伴う場合、組織コミットメントと仕事のパフォーマンスへのリストラの否定的影響が軽減されることを示唆している。ただし、Armstrong-Stassen (1994) の調

査結果は、従業員がより大きな支配感を持っている場合（つまり、自分の運命をよりよくコントロールできると信じている場合）、または失業のより大きな脅威を認識している場合は自発的離職が増加する傾向があるとしている。

コントロールコーピング Armstrong-Stassen (1994) は、レイオフ・サバイバー自身のコントロールコーピング（積極的な目標設定と計画の策定）は離職率の低下につながるのに対し、エスケープコーピング（拒否と組織と距離を置くこと）は逆の効果があることを示した。コントロールコーピングは、離職意向と仕事のパフォーマンスの両方に対する失業の脅威の悪影響を軽減したが、エスケープコーピングは負の影響を悪化させた。対処行動が失業の脅威の認識と相互作用した理由は、無力感があらゆる種類のコーピングを妨げるためである可能性があるとしている。

Burke & Greenglass (2000b) もまた、現実逃避的な対処法を使用することは、将来の安全への脅威や心身症の症状と正の相関があり、職務満足とは負の相関があったこと、逆に積極的な対処の使用は、リストラがそれほど大規模ではないこと、職務満足の高さ、心身症の症状が少ないことへの認識と関連していたことを報告している。

個人的な資源の蓄え またBurke & Greenglass (2001a) は、大病院のリストラが行われている最中にその病院に勤務する看護師を対象に行った調査から、個人的な転職の選択肢があると考えているほど職務満足が高いこと、財政的な蓄えなど経済的資源を持っているほど将来の職場の脅威や心身症の症状に対する認識が軽減される傾向があることを報告している。

4. 社内の非公式ソーシャル・ネットワークの活用

同僚との積極的なコミュニケーション Brockner et al. (1997) は、他のレイオフ・サバイバーとの関係とその反応がレイオフ・サバイバーの仕事のパフォーマンスを決定する上で重要な役割を果たし、レイオフ・サバイバー間の大きな魅力は優れた仕事のパフォーマンスと関連していることを報告している。さらに、コミュニケーションとレイオフ・サバイバー仲間からの肯定的な反応が相まって仕事のパフォーマンスが向上することを発見した。また、Brockner et al. (1993) も、リストラに伴い職務転換を余儀なくされた場合でも、周囲の同僚がリストラに対して肯定的な意見を持っている場合には、同僚の意見が否定的な場合に比べて仕事の楽しさや業務へ

の興味に関わらず組織コミットメントが高くなったことを指摘している。

Miller et al. (2020) は、リストラを経験した従業員相互の共感的理解がリストラからの回復にプラスの影響を及ぼす可能性を指摘している。Harney & Freaney (2018) は、レイオフ・サバイバー同士が相談しあうことが、彼らのWell-beingに対するリストラによってもたらされた過重労働の悪影響を軽減する重要な仕事資源として機能していることを強調している。レイオフ・サバイバーがお互いに相談をしたりされたりすることの調整効果は、認知的側面に働くのみではなく、業務の相互調整を推進するという効果も含んでいると指摘している。

5. ソーシャル・キャピタルを活性化させること

同僚サポートと互酬性の規範 Knudsen et al. (2003) は、レイオフ・サバイバー同士の同僚サポートが組織コミットメントに正の影響を及ぼしたことを報告している。レイオフ・サバイバーはリストラの影響を受けていない労働者よりも同僚からの支援を強く感じているという結果が見られている。レイオフ・サバイバーが離職した人々の役割を果たそうとすると、個人の仕事量が増加し、適切な訓練を受けずに業務を遂行しなくてはならず、同僚に助けを求めなければならなくなるからである。同僚に手助けを求めれば、もちろん相手からも見返りに手助けを期待される可能性があるため、同僚間で助け合うべきだという新たな互酬義務が生じるというポジティブな可能性があることも指摘している。Armstrong-Stassen (1994) も、同じ職場で働く同僚からのサポートは離職意向を低下させたことを指摘している。

多様性の高い社会的資源 また Srivastava (2012) は、レイオフ・サバイバーが職場のソーシャル・キャピタルを活性化することでリストラの不確実性にどのように対処するかを考察した。一般に、弱い結合は非冗長資源を使用する傾向があり (Granovetter, 1973)、強い結合は信頼に関連付けられる (Balkundi et al., 2012)。したがってその両方を満たす強い橋渡しの関係にある部門を超えた作業グループの役割に注目し調査を実施した。リストラによって仕事に関連した不確実性が高まると、部門を超えた作業グループの同僚との絆がさらに活性化すると同時に、部門の所属が変化する可能性と正式な組織構造内でのコミュニケーションに対する規範的な制約によって、同じサブユニット内の同僚とのつながりが薄れる可能性があるのではないかと考えた。彼は、大規模な組織再編を行った企業におけるアーカイブされた電子通信データと半構造化されたインタビューを分析し、リストラ

後の職場においては部門を超えた作業グループの同僚とのやり取りが増加し、不確実性に対処するための職場の社会的資源を求めて冗長性のない社会的資源を探し、同時に信頼できる同僚との交流を求めるようになるという両方向の反応が同時に観察されることを明らかにした。

まとめと今後の展望

本研究では、人員削減に関する個人の心理的反応についての文献をレビューすることで、レイオフ・サバイバーにみられる心理的・物理的反応を確認し、その生起するメカニズム、ならびに予防と緩和方法についての研究を概観してきた。国内外において、レイオフ・サバイバーの特性やサバイバー・シンドロームの発生メカニズム、ならびに予防・緩和要因を明らかにするために様々な視点から多くの研究が実施されており、ある程度の成果が見られている。しかし、いくつかの課題も存在する。

一つ目は、対処方法の実現可能性である。

レイオフ・サバイバーへの影響を和らげるためには、リストラを実施する組織や経営者側の実施手続きや管理のためのプロセスが大きな影響力を持つこと、リストラ後にレイオフ・サバイバーに対する重点的な援助を実施することの重要性を述べてきた。しかし、そのプロセスや支援自体が操作可能な変数であるのか。リストラ後の組織においては経営者を含め全員が余裕のないレイオフ・サバイバーである。加えて、緩和効果を持つとされる介入方法のいくつかがリストラ前後のリストラを行う側も余裕のない状況下で実施されることも懸念材料である。

リストラが行われるような経営状況において、ヒト・モノ・カネ・時間をふんだんに投入した事前準備を行うなどの「余裕を持った」対策が可能であるのかは疑わしい。レイオフ・サバイバーへの対応が、リストラやリストラを引き起こすような経営環境下において、コスト合理化意識の強く働く、様々な職場の資源の減少している中で実施されるという困難さを念頭に入れずして、レイオフ・サバイバーの問題を語ることはできない。リストラはコストを投入して余裕を持って実施すること、雇用継続をある程度保証したまま行うこと、従業員自らがリストラの計画・実施に積極的にかかわることがサバイバー・シンドロームを予防し改革を成功させるためのベストプラクティス (Cameron et al., 1991)、ということ自体が大きな自己矛盾を抱えているのである。

上司サポート、エンパワーメントといった、リストラ後に職場の社会的資源を補充する対処戦略の有効性が指

摘されている。リストラによって減少した職場の社会的資源を補充することで否定的影響に対する緩和効果が見られるのはある程度理解できる。しかし、リストラ後の組織や上司と部下との関係はリストラ前と同じではなく、組織と従業員の関係が悪化している中で、上司サポートを受けている知覚自体が低下していることが報告されている (Knudsen et al., 2003)。したがって、いつも通りのサポートではなく特に重点的なサポートを行う必要がある。リストラ後はコスト合理化を組織目標として推進するなど特に資源を減らす要求が強い環境にある。そのような中で、いつもより社会的資源を多く投入したり個別のことに注力するということが現実にも可能であろうか？またその上司サポートの担い手である管理職は組織の中でも最も深刻なレイオフ・サバイバーである。

そして、リストラによって組織の社会的基盤である人間関係のネットワークが崩壊している (Datta, et. al., 2010) 状況においては、通常の社会的資源が補充されたとしても、それがあくまでベースラインと同等かそれ以下までの回復しか促さないこと (Armstrong-Stassen, 2002) という深刻な問題が存在している。リストラを断行してまで起死回生を図ろうとする組織の経営上の目的は、業績回復や現状維持ではなく、より一層の成長といった高いところにあるのであって、このような結果は状況打破はおろか現状維持ですらない。

二つ目の課題は、レイオフ・サバイバーのおかれている複雑な状況を正確に把握しうるのかという点である。なにもってレイオフ・サバイバーの状態を測定したらよいのだろうか。

リストラの影響を受けにくい個人特性として、コントロールコーピングを積極的に行う自尊心の高さが上げられるが、そのようなレイオフ・サバイバーはリストラの影響による自発的退職をする割合も高い (Armstrong-Stassen, 1994; Brockner, 1988; Mone, 1994; Spreitzer & Mishra, 2002)。

また従来は、組織との関係やリストラ後の職場の状態を測定するための変数として、心理的態度を表す個人変数である組織コミットメント、特に情緒的コミットメントや、行動変数として欠勤や病気休暇の利用率が多く利用されている。しかし、これまでに述べてきたように、単純に組織コミットメントの値が高いこと、休暇や欠勤が少ないことが良い状態であるとは言えないようである。組織への愛着や関与としての組織コミットメントは、リストラ前に高い値を示している従業員ほどリストラの悪影響を受けやすく (Brockner, Tyler et al., 1992; Spreitzer & Mishra, 2002)、逆に雇用不安を強く感じるなどしてリストラ前に低い値を示している従業員の

ほうがリストラ後に大きな上昇を示すこと (Armstrong-Stassen, 2002; Armstrong-Stassen et al., 2004) が報告されており、サバイバー・シンドロームの悪影響や緩和・回復を反映した指標とする場合に単純に高い値を示すことや増加したことをもってよしとすることが適切なのかという疑問が残る。

また、行動変数としての欠勤や病気休暇の利用も同様である。リストラ後の職場においては、雇用不安や将来の不確実性の影響から、公式に業績評価やキャリアに影響する変数への影響が抑制される傾向があり、出勤率が維持されたり (Bourbonnais et al., 2005)、身体的健康の自己申告による測定値と客観的な測定値の乖離がある可能性の指摘 (Dlouhy & Casper, 2021) がなされているのみならず、むしろ弱い立場にある従業員では雇用不安などから欠勤が減少し労働努力が増したりする (Grunberg et al., 2000) ことが明らかになっている。

このような傾向から、レイオフ・サバイバー特有の反応や置かれている状況をより反映しているであろう変数として、欠勤や病気休暇と異なり個人の業績評価に直接的には影響しないような変数を測定することも試みられている。例えばレイオフ・サバイバーにおいては、出勤はしているものの不活発な状態で働くプレゼンティズム (Koopman et al., 2002) の増加 (Bourbonnais et al., 2005; Wood et al., 2020) や、仕事に対してのポジティブで充実した心理状態であり、活力・熱意・没頭の特徴づけられる持続的かつ全般的な感情と認知と定義されるワーク・エンゲイジメント (Schaufeli & Bakker, 2003) の低下 (Dlouhy & Casper, 2021)、正式に評価される行動ではなく職場の非公式な活動でありながら業務遂行において重要な役割を担っている組織市民行動 (OCB; Organizational Citizenship Behavior) の減少 (López Bohle et al., 2017) などといった影響が報告されている。

このようなリストラ後の職場に特有の現象を見極め、レイオフ・サバイバーの心理的狀態をより反映する変数を測定していく必要があるといえる。

三つ目として組織と従業員、従業員同士のソーシャル・ネットワークや環境要因としてのソーシャル・キャピタルなど、職場のダイナミズムへの注目の必要性である。

レイオフ・サバイバーは、自分や自分の部署がリストラ対象となっていないかとも、職場の親しい関係にある人々や共に働く同僚など、職場における個人的な人間関係のネットワーク上で近い関係にある他者へのリストラ経験の暴露により否定的な影響を受けることが知られている (Armstrong-Stassen & Latack, 1992; Grunberg et al., 2001)。また、Campbell & Pepper (2007) は、レイオフ・サバイバーの中でもリストラプロセスをより直

接的に経験した従業員（職務変更を余儀なくされた、リストラの通知を直接届けたなど）は、リストラの経験がより周近的なものであった従業員よりも多くのサバイバー・シンドロームの症状を報告していること（Pepper et al., 2003）、複数回のリストラを経験した従業員の方が一度しかリストラを経験したことのない従業員よりもサバイバー・シンドロームの割合が高いことや、希望退職の募集といった自発的退職と解雇などの非自発的退職を組み合わせて行った職場の方が希望退職のみが実施された職場に残された従業員よりサバイバー・シンドロームの割合が高いこと（Murphy & Pepper, 2003）などから、レイオフ・サバイバー個人の経験だけではなく、社会的結束と何らかの関係のある要因を含む組織背景が、レイオフ・サバイバーのWell-beingに影響している可能性を指摘している。このことは、ソーシャル・ネットワークの観点からの研究によって、レイオフ・サバイバーは自身と職場を去った同僚との間の組織のソーシャル・ネットワーク上の関係の違いによって、肯定的な反応も否定的な反応も同時に引き起こすなどの傾向があるという報告などとしてそのメカニズムが明らかになってきた（Shah, 2000）。

また、組織の公式の関係の中では見えないつながりや、組織から見れば周近的な従業員の存在、全体的な組織の特徴であるソーシャル・キャピタルの認知などへのリストラの影響がレイオフ・サバイバー個人の反応を介して組織と個人の関係や組織の業績を左右していることも指摘されている（Schenkel & Teigland, 2017）。個人の反応が影響を与える、職場の集団的行動や組織文化を介しての影響も無視できない。リストラ後の職場では、モチベーションと士気の低下、従業員参加の取り組みに対する皮肉や従業員参加プログラムへの参加の減少からくる品質向上への取り組みに対しての悪影響（Mishra & Mishra, 1994）が報告されている。組織文化を変革するような組織構造改革を実施して初めてリストラが成功したといえる（Cameron et al., 1991）との指摘もある。

Shah（2000）は、ネットワークの観点からの研究は、リストラがもたらす否定的側面である不公平、雇用不安、将来の不確実性の3つのすべてに対して洞察を深めることで、リストラがもたらす否定的影響への総合的な対応が可能となると主張している。同時に、否定的反応を示している従業員個人に対する対策では見落とされてしまう点、つまりリストラ後の人間関係の発展に必要な、肯定的な感情、互酬性の規範、交換と信頼などの、職場の人間関係に貢献する基盤となる要素をとらえることの重要性にも言及している。

レイオフ・サバイバーのおかれている立場を考えると、

組織に残れたこと、離職者や他の従業員より有利な立場に立てたことが勝者であるということではない。むしろ、そのような人々も、組織の変革と再生という組織のダイナミズムの中で苦難の道を歩むことになるリストラの犠牲者である。そのことを十分に理解せずして、レイオフ・サバイバーの問題は解決できないのではないかと。

最後に、リストラ後の環境を乗り越えるための肯定的な反応や将来の関係構築についての視点が欠けている点である。

これまでのレイオフ・サバイバーについての研究は基本的にその否定的反応に注目し、サバイバー・シンドロームの予防や緩和に重きを置いている。確かに、リストラを実施するうえでマイナスの反応や状態をゼロに近づける努力を行うことは経営の責任として重要な点である。一方で、組織と従業員を取り巻く経営環境が変化していることを鑑みるに、失われた人間関係のネットワークをそのまま元に戻すことが求められているわけではない。これまでの先行研究を見てきた通り、サバイバー・シンドロームは職場で従業員が働く上で必要な人間関係のなくてはならない要素と考えられているような社会的資源が欠けていること、すなわち、社会的結束、ソーシャル・サポートとそれによるコントロールの感覚、安心感、その他の社会的側面から得られる心理社会的報酬という、職場の心理社会健康の基盤となる前提条件が失われたことによって引き起こされるマイナス反応であるという側面が指摘されている（Campbell & Pepper, 2007）。したがって、まず予防と回復ありき、ということは重要ではあるが、リストラ後の対処行動としては単純に失われた資源を補充したり関係を過去に戻すだけで問題が解決するわけではない。

これは同時に、レイオフ・サバイバーが今後組織とどのように向き合っただけよいかという点にも関わってくる。リストラ後の職場においては、組織に期待せず、共依存しすぎない従業員のほうが否定的反応が少ない（Spaniel, 1995）。組織と従業員の相互依存関係と過度な埋め込みはマイナスの影響を及ぼすため（Van Dick et al., 2016）、組織との過度な共依存関係はリストラ後にネガティブな反応をもたらす、最も深刻なサバイバー・シンドロームに陥る従業員は、雇用主の周りで自分の生活を築く従業員であるとも言われている（Noer, 1993）。組織関与が高い従業員はリストラによる職場の環境変化に対してよくも悪くも敏感に反応するからである（Allen et al., 2001; Spreitzer & Mishra, 2002）。しかし同時に、組織に対して距離を置くなどのエスケープコーピングがレイオフ・サバイバーにとって良い影響を及ぼさない（Armstrong-Stassen, 1994; Burke & Greenglass, 2000b）

という点も忘れてはならない。組織としても、リストラをしてまで行う組織構造改革を成功させるためには、計画・実施段階から従業員を積極的に関与させ、その意見を聞きながら両者で実施していくことが必要不可欠であることが指摘されている (Abildgaard et al., 2018)。リストラという身を切る経営施策は、組織にとっても従業員にとっても、お互いに知恵や意見を出し合い積極的なコミュニケーションを行いながら取り組んでいくべきことなのである。

Shah (2000) や Schenkel & Teigland (2017) がその研究において指摘しているように、少なくとも上向きの効果をもたらす要因や新たな機会と考えられる要因が何なのか、そのための対策はあるのかといった観点からの研究が求められる。また、Knudsen et al. (2003) は、レイオフ・サバイバー同士の同僚サポートが同僚間で助け合うべきだという新たな互酬義務を生む可能性があることも指摘している。即効性がなかったとしても、リストラ後の将来に向けて、職場で組織と従業員そして同僚同士の新たな関係を取り戻し未来を築くための可能性を明らかにする研究が不足している。

サバイバー・シンドロームは従業員個人に起こる反応であるが、決して組織と個人の一对一の関係、また個人の特性・認知・行動のみの問題ではない。組織の人事制度やリストラ手続きといったHRMの側面に加えて、社会的結束の視点、すなわちソーシャル・キャピタルなどの職場周辺環境要因や、ソーシャル・ネットワークなどの公式非公式の従業員と組織全体のダイナミズムを考慮に入れた研究が近年注目されつつある。リストラを実施したことの経営的責任はもちろん組織側にあることは疑いようのない事実であるが、組織のみ・従業員のみへの反応に注目することでは決して解決しない。このような論点に立ち、経営者と管理職、ならびに従業員を含めた全体の問題としてどのような解決方法がとりうるかと考えていく必要性が指摘されている (Campbell & Pepper, 2007)。

現時点でこの問題への明確な回答は存在しない。しかし、未来のために取り組まねばならない大きな問題の一つであることは言うまでもない。レイオフ・サバイバーはリストラの被害者であるが、同時に組織の未来を創っていく主体的な存在なのである。組織に残るといってレイオフ・サバイバーたちの選択した道を良いものにするための努力をサポートするような研究が求められているのではないか。

引用文献

- Abildgaard, J. S., Nielsen, K., & Sverke, M. (2018). Can job insecurity be managed? Evaluating an organizational-level intervention addressing the negative effects of restructuring. *Work & Stress*, 32(2), 105–123.
- Adair Erickson, R., & Roloff, M. E. (2008). Reducing attrition after downsizing: Analyzing the effects of organizational support, supervisor support, and gender on organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), 35–55.
- Allen, T. D., Freeman, D. M., Russell, J. E., Reizenstein, R. C., & Rentz, J. O. (2001). Survivor reactions to organizational downsizing: Does time ease the pain?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(2), 145–164.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630–640.
- Appelbaum, S. H., Delage, C., Labib, N., & Gault, G. (1997). The survivor syndrome: aftermath of downsizing. *Career Development International*, 2(6), 278–286.
- Armstrong-Stassen, M. (1994). Coping with transition: A study of layoff survivors. *Journal of Organizational Behavior*, 15(7), 597–621.
- Armstrong-Stassen, M. (1998). The effect of gender and organizational level on how survivors appraise and cope with organizational downsizing. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 125–142.
- 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), 1–13.
- Armstrong-Stassen, M., & Latack, J. C. (1992). COPING WITH WORK-FORCE REDUCTION: THE EFFECTS OF LAYOFF EXPOSURE ON SURVIVORS' REACTIONS. In Briarcliff Manor(Ed.), *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1992, No. 1, pp. 207–211). NY 10510: Academy of Management.
- Armstrong-Stassen, M., & Schlosser, F. (2008). Taking a positive approach to organizational downsizing. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de*

- Administration*, 25(2), 93–106.
- Armstrong-Stassen, M., Wagar, T. H., & Cattaneo, R. J. (2004). Work-Group Membership (In) Stability and Survivors' Reactions to Organizational Downsizing 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2023–2044.
- Balkundi, P., Bentley, J., & Kilduff, M. J. (2012). Culture, labor markets and attitudes: A meta-analytic test of tie-strength theory. In Briarcliff Manor (Ed.), *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2012, No. 1, p. 14728), NY 10510: Academy of Management.
- Bose, L., & Bohle, P. (2002). Health and social effects of downsizing: A review. *The Economic and Labour Relations Review*, 13(2), 270–287.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., Vézina, M., Masse, B., & Blanchette, C. (2005). Psychosocial work environment and certified sick leave among nurses during organizational changes and downsizing. *Relations Industrielles*, 60(3), 483–509.
- Brockner, J., Hurley, R., Lee Dewitt, R., Wiesenfeld, B., Grover, S., Stephan, J., Reed, T. & Martin, C. (1997). The effects on layoff survivors of their fellow survivors' reactions 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(10), 835–863.
- Brockner, J. (1988). The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. *Research in Organizational Behavior*, 10, 213–255.
- Brockner, J. (1990). Scope of justice in the workplace: How survivors react to co-worker layoffs. *Journal of Social Issues*, 46(1), 95–106.
- Brockner, J. (1994). Perceived fairness and survivors' reactions to layoffs, or how downsizing organizations can do well by doing good. *Social Justice Research*, 7(4), 345–363.
- Brockner, J., Davy, J., & Carter, C. (1985). Layoffs, self-esteem, and survivor guilt: Motivational, affective, and attitudinal consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(2), 229–244.
- Brockner, J., DeWitt, R. L., Grover, S., & Reed, T. (1990). When it is especially important to explain why: Factors affecting the relationship between managers' explanations of a layoff and survivors' reactions to the layoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 26(5), 389–407.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & Dewitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413–425.
- 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(4), 526–541.
- Brockner, J., Konovsky, M., Cooper-Schneider, R., Folger, R., Martin, C., & Bies, R. J. (1994). Interactive effects of procedural justice and outcome negativity on victims and survivors of job loss. *Academy of Management Journal*, 37(2), 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(1), 76–100.
- Brockner, J., Tyler, T. R., & 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(2), 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(2), 187–197.
- Bui, H. T., Chau, V. S., & Cox, J. (2019). Managing the survivor syndrome as scenario planning methodology... and it matters!. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 838–854.
- Burke, R. J. (2005). Correlates of nursing staff survivor responses to hospital restructuring and downsizing. *The Health Care Manager*, 24(2), 141–149.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2000a). Effects of hospital restructuring on full time and part time nursing staff in Ontario. *International Journal of Nursing Studies*, 37(2), 163–171.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2000b). Hospital restructuring and nursing staff well-being: The role of coping. *International Journal of Stress Management*, 7(1), 49–59.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001a). Hospital restructuring and nursing staff well-being: The role

- of personal resources. *Journal of Health and Human Services Administration*, 24(1), 3–26.
- Burke, R. J., & Greenglass, E. R. (2001b). Hospital restructuring and nursing staff well-being: The role of perceived hospital and union support. *Anxiety, Stress and Coping*, 14(1), 93–115.
- Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: Cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1287–1335.
- Campbell, R., & Pepper, L. (2007). Downsizing and social cohesion: the case of downsizing survivors. *New Solutions: A Journal of Environmental and Occupational Health Policy*, 16(4), 373–393.
- Cameron, K. S., Freeman, S. J., & Mishra, A. K. (1991). Best practices in white-collar downsizing: Managing contradictions. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 57–73.
- Cappelli, P. (1992). Examining managerial displacement. *Academy of Management Journal*, 35(1), 203–217.
- Cascio, W. F. (1993). Downsizing : What Do We Know? What Have We Learned? *Academy of Management Executive*, 7, 95–104.
- Cummings, G. (2004). Investing relational energy: the hallmark of resonant leadership. *Nursing Leadership (Toronto, Ont.)*, 17(4), 76–87.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D., & Pandey, A. (2010). Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis. *Journal of Management*, 36(1), 281–348.
- De Jong, T., Wiezer, N., de Weerd, M., Nielsen, K., Mattila-Holappa, P., & MockaHo, Z. (2016). The impact of restructuring on employee well-being: a systematic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 30(1), 91–114.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499.
- De Vries, M. F. K., & Balazs, K. (1997). The downside of downsizing. *Human Relations*, 50(1), 11–50.
- Dlouhy, K., & Casper, A. (2021). Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands. *Human Resource Management*, 60(3), 435–454.
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (2005). JILPT 資料シリーズ, 「リストラ」と雇用調整, 2, 1–65.
- Fisher, S. R., & White, M. A. (2000). Downsizing in a learning organization: are there hidden costs?. *Academy of Management Review*, 25(1), 244–251.
- Fløvik, L., Knardahl, S., & Christensen, J. O. (2019). Organizational change and employee mental health. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(2), 134–145.
- Foster, W. M., Hassard, J. S., Morris, J., & Wolfram Cox, J. (2019). The changing nature of managerial work: The effects of corporate restructuring on management jobs and careers. *Human Relations*, 72(3), 473–504.
- Galaskiewicz, J., & Wasserman, S. (1989). Mimetic processes within an interorganizational field: An empirical test. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 454–479.
- Gilson, C., Hurd, F., & Wagar, T. (2004). Creating a concession climate: The case of the serial downsizers. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1056–1068.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Grunberg, L., Anderson-Connolly, R., & Greenberg, E. S. (2000). Surviving layoffs: The effects on organizational commitment and job performance. *Work and Occupations*, 27(1), 7–31.
- 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(1), 15–25.
- Harney, B., Fu, N., & Freaney, Y. (2018). Balancing tensions: Buffering the impact of organisational restructuring and downsizing on employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 235–254.
- 服部泰宏 (2010). 日本企業のリストラと心理的契約. 日本労働研究雑誌, 597, 70–73.
- Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002) Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 916.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Thompson, L., Griffiths, A., Cox, T., & Pentti, J. (1997). Psychosocial factors predicting employee sickness absence during economic decline. *Journal of Applied Psychology*,

- 82(6), 858.
- Koopman, C., Pelletier, K. R., Murray, J. F., Sharda, C. E., Berger, M. L., Turpin, R. S., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. M., & Bendel, T. (2002). Stanford presenteeism scale: health status and employee productivity. *Journal of Occupational and Environmental Medicine, 44*(1), 14–20.
- Korunka, C., Scharitzer, D., Carayon, P., & Sainfort, F. (2003). Employee strain and job satisfaction related to an implementation of quality in a public service organization: a longitudinal study. *Work & Stress, 17*(1), 52–72.
- Knudsen, H. K., Aaron Johnson, J., Martin, J. K., & Roman, P. M. (2003). Downsizing survival: The experience of work and organizational commitment. *Sociological Inquiry, 73*(2), 265–283.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer publishing company.
- Leana III, C. R., & Van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review, 24*(3), 538–555.
- López Bohle, S., Bal, P. M., Jansen, P. G., Leiva, P. I., & Alonso, A. M. (2017). How mass layoffs are related to lower job performance and OCB among surviving employees in Chile: An investigation of the essential role of psychological contract. *The International Journal of Human Resource Management, 28*(20), 2837–2860.
- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management, 24*(1), 46–70.
- Mansour-Coke, D. M., & Scott, S. G. (1998). Hearing It Through The Grapevine: The Influence of Source, Leader-Relations, and Legitimacy on Survivors' Fairness Perceptions. *Personnel Psychology, 51*(1), 25–54.
- McLachlan, C. J., MacKenzie, R., & Greenwood, I. (2019). The role of the steelworker occupational community in the internalization of industrial restructuring: The 'layering up' of collective proximal and distal experiences. *Sociology, 53*(5), 916–930.
- Mellor, S. (1992). The influence of layoff severity on postlayoff union commitment among survivors: The moderating effect of the perceived legitimacy of a layoff account. *Personnel Psychology, 45*(3), 579–600.
- Miller, S. M., Kim, J., & Lim, D. H. (2020). "Everybody needs everyone": a case study of workplace learning after a downsize. *European Journal of Training and Development, 44*(2/3), 159–170.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research, 22*(1), 59–80.
- Mishra, A. K., & Mishra, K. E. (1994). The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Management, 33*(2), 261–279.
- Mishra, A. K., & Spreitzer, G. M. (1998). Explaining how survivors respond to downsizing: The roles of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review, 23*(3), 567–588.
- Mone, M. A. (1994). Relationships between self-concepts, aspirations, emotional responses, and intent to leave a downsizing organization. *Human Resource Management, 33*(2), 281–298.
- Morgan, J. I., & Harris, P. R. (2015). Evidence that brief self-affirming implementation intentions can reduce work-related anxiety in downsize survivors. *Anxiety, Stress, & Coping, 28*(5), 563–575.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review, 22*(1), 226–256.
- Murphy, L. R., & Pepper, L. D. (2003). Effects of organizational downsizing on worker stress and health in the United States. In C. L. Peterson (Ed.), *Work Stress: Studies of the Context, Content and Outcomes of Stress: A Book of Readings* (1st ed., pp. 53–71). Baywood Publishing Company, Inc., Amityville, New York.
- Noer, D. M. (1993). *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*. Jossey-Bass.
- Noer, D. M. (2009). *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsized Organizations*. John Wiley & Sons.
- 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.
- O'Neill, H. M., & Lenn, D. J. (1995). Voices of survivors:

- Words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Perspectives*, 9(4), 23–33.
- Parzefall, M. R., & Kuppelwieser, V. G. (2012). Understanding the antecedents, the outcomes and the mediating role of social capital: An employee perspective. *Human Relations*, 65(4), 447–472.
- Pepper, L., Messinger, M., Weinberg, J., & Campbell, R. (2003). Downsizing and health at the United States Department of Energy. *American Journal of Industrial Medicine*, 44(5), 481–491.
- Richardson, P., & Denton, D. K. (1996). Communicating change. *Human Resource Management*, 35(2), 203–216.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage publications.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). UWES-Utrecht work engagement scale: Test manual. Utrecht, The Netherlands: Department of Psychology.
- Schenkel, A., & Teigland, R. (2017). Why doesn't downsizing deliver? A multi-level model integrating downsizing, social capital, dynamic capabilities, and firm performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(7), 1065–1107.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219.
- Shah, P. P. (2000). Network destruction: The structural implications of downsizing. *Academy of Management Journal*, 43(1), 101–112.
- Snorraddóttir, Á., Tómasson, K., Vilhjálmsson, R., & Rafnsdóttir, G. L. (2015). The health and well-being of bankers following downsizing: A comparison of stayers and leavers. *Work, Employment and Society*, 29(5), 738–756.
- Spaniel, B. (1995). “Feeling guilty because you survived a layoff?... you're not alone”. *Communication World*, 12(5), 23.
- 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.
- Srivastava, S. B. (2012). Organizational restructuring and social capital activation. *University of California–Berkeley Working Paper*. Berkeley, CA.
- Susskind, A. M., Miller, V. D., & Johnson, J. D. (1998). Downsizing and structural holes: Their impact on layoff survivors' perceptions of organizational chaos and openness to change. *Communication Research*, 25(1), 30–65.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Wiley, New York.
- Tsai, C. F., & Yen, Y. F. (2020). Moderating effect of employee perception of responsible downsizing on job satisfaction and innovation commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1913–1937.
- Travaglione, A., & Cross, B. (2006). Diminishing the social network in organizations: does there need to be such a phenomenon as 'survivor syndrome' after downsizing?. *Strategic Change*, 15(1), 1–13.
- Trevor, C. O., & Nyberg, A. J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), 259–276.
- Ugboro, I. O. (2006). Organizational commitment, job redesign, employee empowerment and intent to quit among survivors of restructuring and downsizing. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(3), 232–257.
- Ugboro, I. O. (2016). Influence of managerial trust on survivors' perceptions of job insecurity and organizational commitment in a post restructuring and downsizing environment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 4(3), 231–263.
- Van Dick, R., Drzensky, F., & Heinz, M. (2016). Goodbye or identify: Detrimental effects of downsizing on identification and survivor performance. *Frontiers in Psychology*, 7, 771. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00771>
- Westgaard, R. H., & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems – A systematic review. *Applied Ergonomics*, 42(2), 261–296.
- Wood, S., Michaelides, G., & Ogbonnaya, C. (2020). Recessary actions and absence: A workplace-level study. *Human Resource Management*, 59(6), 501–520.

ABSTRACT

Research perspectives on the psychological effects of employee downsizing on individuals

Tomomi OZAWA and Atsuko KANAI

The purpose of this paper is to review research trends on the effects of employee downsizing on layoff survivors, employees who remain in the workplace after an employee downsizing in force, and to clarify their characteristics, the mechanisms that cause their reactions, and the circumstances in which they are placed.

Specifically, this paper summarizes the survivor syndrome, which is a psychological and physical reaction peculiar to layoff survivors, in terms of (1) negative reaction, (2) positive reaction, (3) what factors and mechanisms cause such a reaction in organizations and employees, and (4) the measures considered effective in dealing with the reactions.

Although layoff survivors may appear to be the lucky ones who escaped unemployment, job cuts have more negative than positive effects on individuals and organizations, and organizational restructuring that generally involves job cuts can have psychological (e.g., reduced trust and loyalty, withheld efforts, less involvement) or physical (e.g., increased absenteeism and voluntary turnover) effects on the remaining employees.

It has been noted that such changes are detrimental to organizational efficiency because attrition destroys the network of relationships between the organization and its employees, as well as between employees, and undermines the trust and loyalty that bind the organization and its employees. It is concluded that the key factor influencing these reactions is not unemployment itself due to cutbacks, but the loss of social cohesion that cutbacks ultimately bring to layoff survivors.

Therefore, this study aims to make recommendations for future workplaces to rebuild the working environment and human relations in workplaces where layoffs have taken place. We will discuss what kind of measures and supports are adaptive and positive for organizations and layoff survivors, and will look into the necessity and implementation of such measures and supports in the future.

Key words: employee downsizing, restructuring, layoff survivor, survivor syndrome