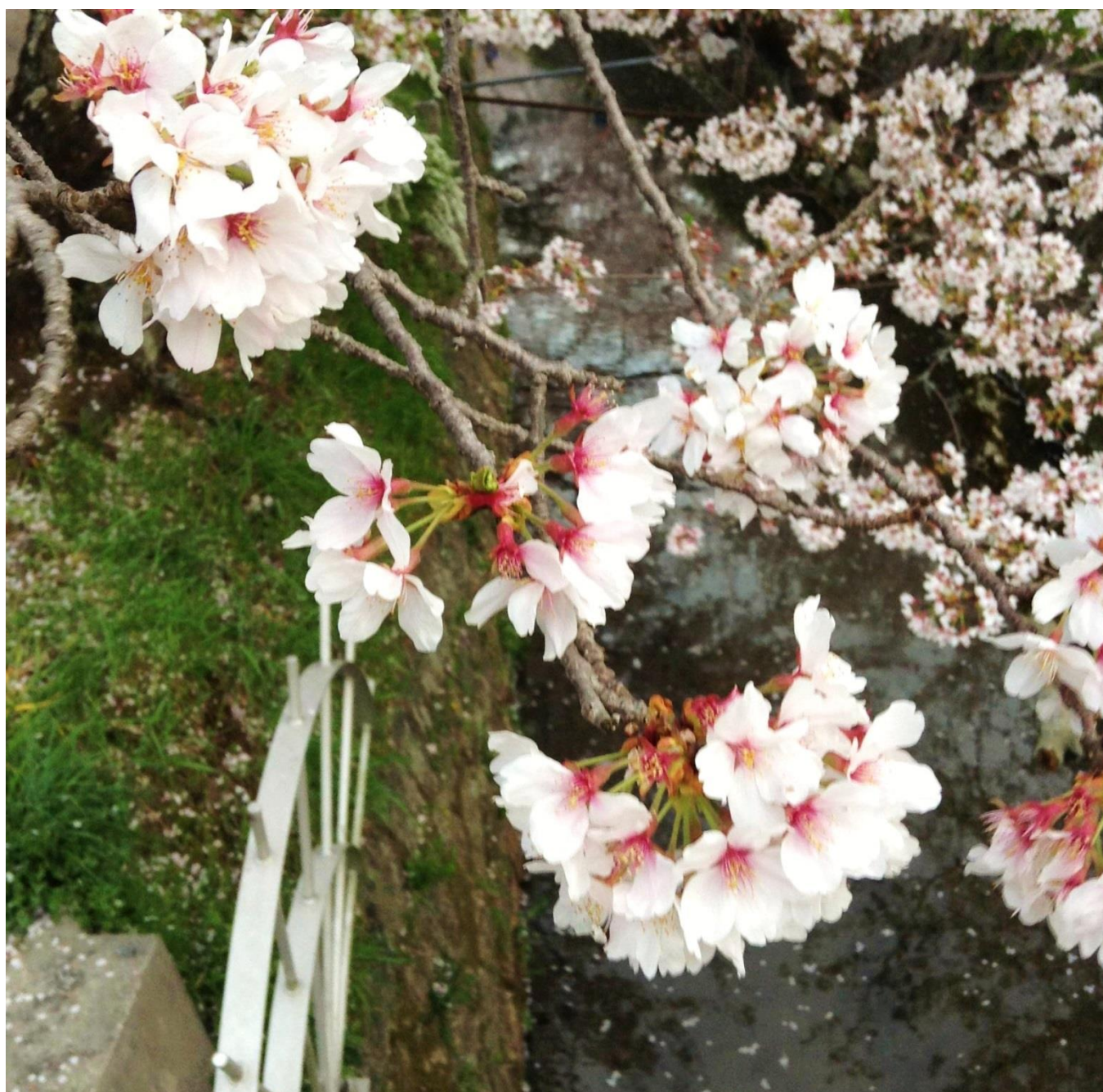


Asian Journal of
**HUMAN
SERVICES**

Printed 2013.0430 ISSN2186-3350

Published by Asian Society of Human Services

*A*pril 2013
VOL. **4**



Asian Society of Human Services

REVIEW ARTICLE

サバイバー・シンドロームに関する

近年の研究動向—リストラ後、組織に残る人々の心理—

Recent Research Trends in Survivor Syndrome

-After the Restructuring, the Psychology of the People who Remain in the Organization-

森 浩平¹⁾ (Kohei MORI), 大庭 さよ²⁾ (Sayo OHBA),
小原 美樹²⁾ (Miki OHARA), 高島 麻巳子²⁾ (Mamiko TAKASHIMA),
京牟禮 彩²⁾ (Aya KYOMURE), 熊井 正之¹⁾ (Masayuki KUMAI),
田中 敦士³⁾ (Atsushi TANAKA)

1) 東北大学大学院教育情報学研究部・教育部

日本学術振興会特別研究員

〒980-8576 宮城県仙台市青葉区川内 27-1

ktv_m_kohei@yahoo.co.jp

2) 神田東クリニック MPS センター

3) 琉球大学教育学部

ABSTRACT

企業におけるサバイバー・シンドロームとは、リストラの生き残り（サバイバー）である従業員を襲う心理的な反応を指す。リストラから生き残った従業員は、次は自分が解雇される番かもしれないという不安や、上級管理職に対する不信感を抱く。さらに、人員削減による業務量の増大や長時間労働によってバーンアウト（燃え尽き症候群）につながる等といった特有の心理的反応を示すことが多くの研究によって明らかとなってきた。こうした特有の心理的反応は、結果的に作業能率の低下を招くとされる。リストラはもともと、組織の機能の無駄を廃し効率化するために組織を再構築することを目的としているが、リストラ実施が経済的効果を上げているとは必ずしもいえない。多くの研究では、リストラ実施後に自分自身あるいは組織に対して否定的な反応を示すことが報告されており、本稿ではそうしたリストラが組織に残された人々へ与える心理的影響に関する研究を中心にレビューを行った。

<Key-words>

サバイバー・シンドローム, リストラ, ストレス, メンタルヘルス

survivor syndrome, restructuring, stress, mental health

Asian J Human Services, 2013, 4:113-120. © 2013 Asian Society of Human Services

Received

February 27, 2013

Accepted

April 14, 2013

Published

April 30, 2013

I. はじめに

企業におけるサバイバー・シンдрームとは、リストラの生き残り（サバイバー）である従業員を襲う心理的な反応を指す。リストラの実施された企業で働いていれば、将来再び人員削減が起こった時に、自分がリストラされるのではないかと恐怖心を抱く。また、会社へ献身的に尽くそうとも雇用され続けるわけではなく、会社から裏切られたように感じ不信感を持つ。さらに、同僚が解雇されたにも関わらず自分が雇用され続けていることへの罪悪感を抱いてしまう等、リストラされた従業員だけでなくリストラから生き残った従業員もまた、特有の心理的反応を示すことが多くの研究によって明らかとなってきた。

「リストラ」とは本来、「リストラクチャリング (restructuring)」という事業再構成を意味する言葉である。計画的な人員削減を意味する言葉としては「ダウンサイジング (downsizing)」、強制的な一時休業や解雇を意味する言葉としては「レイオフ (lay-off)」であるが、日本では計画的な人員削減を示す言葉として、「リストラ」を用いることが定着している。

近年のグローバル化や IT 革命は、企業間の競争の激化と経済効果の追求に拍車をかけ、それに伴うリストラクチャリングやダウンサイジング、年俸制や裁量労働制の導入、そのほか、労働人口の高齢化、女子就労の増加、長引く経済不況、社会における個人主義傾向の進展などは、それぞれが影響しあいながら労働環境にも大きな変化をもたらしている（永田，2000）。労働省（1999）の調査では、失業に対する不安を感じる人は全体の 67% に達しており、リストラクチャリングやダウンサイジングに伴う雇用への不安がうかがえる。2008 年秋のリーマン・ショック以来、雇用不安は深刻化しているが、失業者個人への心理的援助の研究は、欧米に比べて依然として盛んとは言えない（廣川，2010）。そして、サバイバー・シンдрームに関する文献は、これまで国内では数件ほどしか見られなかった。失業者本人への対応すら十分とは言えない現状であり、リストラ実施後に組織に残る人々への対応についてはほとんど目が向けられていない。こうした現状について今一度振り返っておく必要があるのではないだろうか。

リストラはもともと、組織の機能の無駄を廃し効率化するために組織を再構築することを目的としているが、リストラ実施が経済的效果を上げているとは必ずしもいえない。Cascio, Young, & Morris (1997) や Morris, Cascio, & Young (1999) によれば、アメリカ企業の約半数は、ダウンサイジング実施後に生産性が落ちており、執行役員の約 3 分の 1 はダウンサイジングの実施が期待された結果をもたらさないと回答している。多くの研究では、リストラ実施後に自分自身あるいは組織に対して否定的な反応を示すことが報告されており、本稿ではそうしたリストラが組織に残された人々へ与える心理的影響に関する研究を中心にレビューする。

II. サバイバー・シンдрームに関する研究

リストラによって同僚や友人が退職を余儀なくされるのを見ながらも、自分自身はリストラ後も企業に残るといふ従業員は、特有の心理的反応を示す。リストラによって非自発的な

従業員の退職があった後も企業に留まる従業員のことを「サバイバー (survivor)」と呼び、彼らが示す一連の反応は「サバイバー・シンドローム (survivor syndrome)」もしくは「サバイバー・シックネス (survivor sickness)」と呼ばれる。サバイバーという用語はもともと個人に対して大きな打撃を与えるような出来事（戦争、災害、事故、犯罪等）に遭遇し、そのために精神的外傷を負った人々を意味する言葉である。サバイバーを対象とした研究としては、第二次大戦下のホロコーストの生存者や原爆投下後の広島における生存者を対象とした研究、爆発事故を起こしたスペースシャトル、チャレンジャー号の打ち上げプログラムに関与した人々を対象とした研究等がある。

アメリカの研究では、ダウンサイジング（組織の規模縮小）やそれに伴うレイオフ（強制的な一時休業や解雇）によるネガティブな心理学的影響は、レイオフを宣告された人々に留まらず、レイオフを免れて組織に残留した従業員にも波及しているとされる。リストラクチャリング（事業再構築）やダウンサイジング、レイオフによる人員整理の対象から免れて職場に残された従業員は、レイオフ・サバイバー (layoff survivors) と呼ばれている。

Cascio (1993) は、レイオフ・サバイバーが示す特有の反応を「サバイバー・シンドローム」と呼んだ。Brockner (1988) や Cascio (1993) は、その否定的反応として、図1のような特徴を示すとしている。最悪の場合は、サバイバーの健康が脅かされ、病欠による欠勤が多くなるとされる (Kivimäki, Vahtera, Thompson et al. 1997; Vahtera, Kivimäki, Penttinen et al. 2004)。

- ①同僚の解雇に対する手続き上の不正・不公平に対する怒り
- ②抑うつ
- ③次は自分が解雇される番かもしれないという不安
- ④同僚が解雇されたにも関わらず、自分が雇用され続けていることについての罪悪感
- ⑤上級管理職に対する不信感
- ⑥自信喪失
- ⑦会社への帰属意識（組織コミットメント）の低下
- ⑧モチベーションの低下
- ⑨職務に対する自覚の欠如
- ⑩人員削減による個人あたりの作業負荷の増大や「サービス残業」に代表される長時間労働によって、バーンアウト（燃え尽き症候群）が生じ、結果的に作業能率の低下を招くこと

図1 サバイバーの心理的反応

(Brockner (1988)、Cascio (1993)、および Ketz de Vries&Balazs (1997) に基づいて作成)

リストラから生き残った従業員は、リストラが行われた後に職場や組織に対して、仕事へのモチベーションが向上する (Brockner, 1988)、自分の所属する組織に対するオーナーシップ（経営に対する当事者意識・参画意識や、与えられたミッションに対する自発性）を意識するようになる (O'Neill&Lenn, 1995)、自発的に自分の役割外の仕事も行う (Bies, Martin, & Brockner, 1993) といった肯定的な反応も報告されている。

しかし、多くの研究では、組織あるいは個人に対して否定的な反応を示すことが報告されており、Mishra&Spreitzer (1998) はサバイバーの反応を図2のように類型化した。

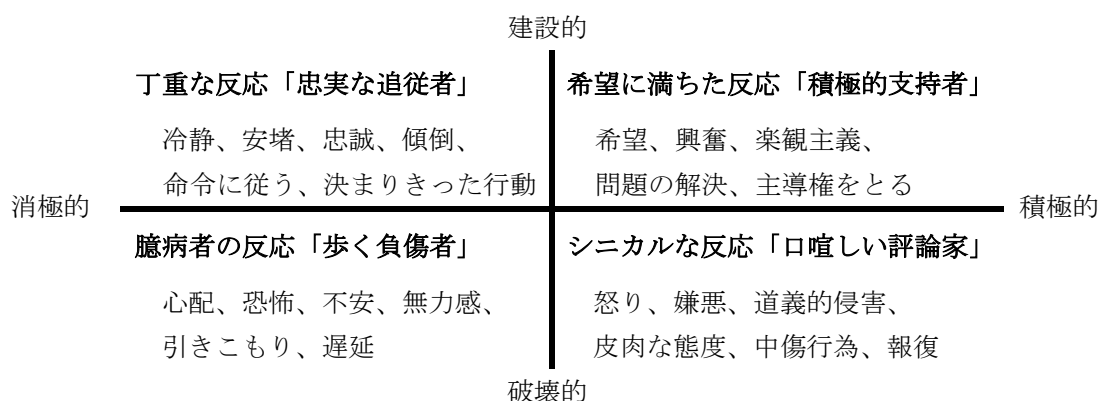


図2 Mishra&Spreitzer (1998) によるサバイバーの反応類型

日本では、坂爪（1999）がサバイバーの反応を、「サバイバー自身の反応」「他者に対する反応：経営陣に対する怒りや不信感」「自分の職務や企業との関係に関する認識変化」の3つに分類した。

「サバイバー自身の反応」としては、リストラを経験したことでサバイバーは恐れや罪悪感・バーンアウト等の反応が生じ、最も顕著なものは、次は自分がリストラされるかもしれないという恐れであるとしている。また、その恐れは仕事遂行へのモチベーションを低下させ、リストラされないように懸命に働くといった意識が強くなるため、仕事の内容そのものに対する興味関心が低下する。また、リスクのある仕事を回避しようとする傾向も見られる。さらに、他人より好業績をあげることによって、次は自分かもしれないという恐れを打ち消そうとするあまり、同僚との関係が競争的になり緊張感が高くなる。仕事量は削減されないまま人員削減が行われると、サバイバーの仕事量が増加するが、それに対する付加的な報酬が与えられることはほとんどない。そうした状況下におかれたサバイバーは、いずれバーンアウト（燃え尽き）につながり仕事の効率が低下するとされている。

「他者に対する反応：経営陣に対する怒りや不信感」について、サバイバーは同僚の退職に対して、なぜ彼らが退職しなければならなかったのか、他に退職すべき人がいるのではないかといった不公平感を持つとされる。また、高業績の時には経営陣がその恩恵に預かったにも関わらず、業績が低迷した時にはそのつけを自分たちに回しているのではないかという不公平感を感じる。さらに、なぜリストラを実施するのか、それはどのようなプロセスで進められるのか、退職者はどのような処遇を受けるのかといったリストラ計画に関する情報が十分に開示されない場合や、リストラを進めることに対してトップが悔悛の情を表明しないといったことがあると、強い怒りを感じる。管理職の中には、場当たりにリストラを実施しているだけで、その戦略的方向性が見えないことに対する不満を感じる人も多い。また、このような反応は経営陣に対する怒りや恨み、不信へとつながる。経営陣に対するこのような感情はサバイバーのコミットメントやモラル、忠誠心の低下やサボタージュ、生産性の低下を招く。また、経営陣に対して中傷を行う人々も出てくるとしている。

「自分の職務や企業との関係に関する認識変化」として、リストラはサバイバーに対して心理的契約（psychological contract）や職務保証（job security）に関する認識の変化を生じさせるとしている。心理的契約とは、企業と従業員が相互に期待しあう暗黙の依存関係のこ

とである。「忠誠心を持って懸命に働くならば（企業の個人に対する期待）、長期雇用が保証される（個人の企業に対する期待）」、「転勤・異動等について企業からの指示に従うならば（企業の個人に対する期待）、企業がある程度のキャリア形成に責任を持つ（個人の企業に対する期待）」といったことが、組織における共依存といえる。しかし、リストラは企業がこの心理的契約（共依存関係）を破棄するものであると捉えられる。その結果、会社に裏切られたように感じ、不信感を強く示す。また、サバイバーは自分の職務保証が非常に不安定になってきたと認識するようにもなる。彼らは「いつまで自分の仕事があるかわからない」「自分の能力がいつまで必要とされるかわからない」と認識するようになり、「次は自分がリストラされるかもしれない」という怖れにつながるとしている。これについては、同時に新たな学習の動機付けとなることや、今後の自分のキャリアについて考えるきっかけにもなり、このような不安定さの認識は、あまりにも高いもしくはあまりにも低いと生産性を低下させるが、中程度の時には生産性が向上するとされる。

Ⅲ. リストラされた従業員の否定的反応を緩和する要因

サバイバーの心理学的、産業衛生的な問題を緩和する要因としては、ひとつにエンパワーメントの役割が挙げられる。エンパワーメントは、「従業員に大きな権限を与えるとともに、従業員自らが設定した目標に責任を持たせることによって、従業員が自立的に問題解決に取り組む環境を醸成し、それを促すこと」と定義される。ダウンサイジングを経験した後のサバイバーは概して組織コミットメントが低下する傾向があるが、エンパワーメントの高いサバイバーは、レイオフ経験後においても高い組織コミットメントを維持できていた（Spreitzer, Mishra, 2002）。

Brockner, Spreitzer, Mishra et al. (2004)の研究でも、サバイバーの自己決定感の高さが、レイオフに起因する否定的な反応を緩和することが報告されている。自己決定感の低い従業員は、ダウンサイジングがされた・されなかったかによって、組織コミットメントに違いが見られた（実施された群では組織コミットメントがより低かった）が、自己決定感の高い従業員では、ダウンサイジングの実施の有無に関係なく、組織コミットメントが高かった。さらに、ダウンサイジングによって（個人的に）健康状態に悪い影響を感じていても、自己統制感が高い従業員は職務パフォーマンスにあまり影響を受けていなかった。これらの研究結果から、仕事に関わるエンパワーメントがリストラ実施に伴う従業員への悪影響を緩和する効果があると思われる。

サバイバーに関する心理学的研究は主としてアメリカで行われてきたが、日本では関連研究の紹介はなされていたものの（坂爪, 2002）、実際に心理学的視点から行われた研究はほとんどなかった。また、日本の企業の執行役員はリストラクチャリングが残された徴候に及ぼす影響についてあまり関心を持っていないとする報告もある（Robinson, Shimizu, 2007）。田中（2007）の調査では、職場において自身にもリストラの影響が降りかかってくると感じている人は、以下の特徴を示したとしている：①ストレス反応としての心理的・身体的反応（身体的不調徴候、苛立ち感）をより多く訴えがちであった。②仕事に対するエンパワーメントを感じにくかった。これらは、リストラクチャリングやダウンサイジングを実施してネ

ガティブな結果をもたらさないためには、従業員のエンパワーメントをいかに低下させずに実施するかが重要であることを示唆していた。また、自身が雇用調整の対象と考えている回答者は、20%弱であり、Kalimo et al. (2003) によるアメリカのデータと比較すると、彼らのデータにおいて、「起こるかもしれない」「たぶん起こる」の回答率が 4.0~9.0%であったことからすれば、かなり高い割合であったといえ、将来に来るかもしれないリストラの脅威を強く感じているといえる。しかし、ビジネス分野における国際的な競争激化の中、リストラは日本企業にとって避けて通ることの出来ない選択肢となっている。そのため、リストラを実施する企業はサバイバーの示す否定的反応をできるだけ緩和する方法を検討しなければならない。その具体的対策として、①リストラ計画に関する情報（理由や概要、退職者に対する悔悛など）の充分な開示、②リストラ退職者に対する退職手当等金銭面を含めた支援プログラムの提供、③リストラ退職者選定における公平性の維持、④サバイバーのエンパワーメントを支援するような職務の再設計、について多くの研究で指摘されている。坂爪 (1999) は、破壊されてしまった企業と従業員間の心理契約（共依存関係）：「忠誠心を持って懸命に働くならば（企業の個人に対する期待）、長期雇用が保証される（個人の企業に対する期待）」の再構築や、より短期的・成果主義的条件のもとで、どのような心理的契約を結ぶかを今後の対応策の課題として挙げている。さらに、今後個人は、自身のエンプロイヤビリティ（雇用されうるだけの能力）やキャリア形成に対して今まで以上に責任を持ち、同時に、企業もこうした個人の活動を支援する環境の整備を行うことが必要だとしている。

リストラクチャリングやダウンサイジング、レイオフに関する心理学的研究はアメリカで多く行われてきた。特に、1980 年代後半、アメリカ経済は深刻な不況に苦しんでいた。当時多くのアメリカ企業では、不況への対策の一環として組織の効率性や生産性、競争力を向上させることを目的として、計画的に職務や管理職のポストを削減した。その結果、多くの従業員が人員整理の対象となり、残された従業員も業務過重によって過酷な日々を強いられた。こうした背景から、企業のリストラが従業員に及ぼす心理学的影響に関する研究が多くなされてきた。しかし、日本国内ではリストラ後に組織へ残る従業員の心理的、行動的側面への影響については、まだまだ研究が進んでいるとは言い難い。今後日本においても更なる知見の蓄積が望まれる。

文献

- 1) Bies, R.J., Martin, C., & Brockner, J. (1993) Just laid off, but still a good citizen? Only if the process is fair. *Employees Rights and Responsibilities Journal*, 6, 227-238.
- 2) Brockner, J. (1988) The effects of work layoffs on survivors: Research, theory, and practice. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10, 213-255. Greenwich, CT: JAI Press.
- 3) Brockner, J., Spreitzer, G., Mishra, A., Hochwarter, W., Pepper, L., & Weinberg, J. (2004) Perceived control as antidote to the negative effects of layoffs on survivor's organizational commitment and job performance. *Administrative Science*

- Quarterly*, 49, 76-100.
- 4) Cascio, W.F. (1993) Downsizing: What do we know? What have we learned. *Academy of Management Executive*, 7, 95-104.
 - 5) Cascio, W.F., Young, C.E., & Morris, J.R. (1997) Financial consequences of employment change decisions in major U.S. corporations. *Academy of Management Journal*, 40, 1175-1189.
 - 6) 廣川進 (2010) リーマン・ショック後のリストラ失業の語りを聴く—失業が本人の心理と周囲に与える影響— 日本労働研究雑誌, 598, 48-57.
 - 7) Kalimo, R., Taris, T.W., & Schaufeli, W.B. (2003) The effects of past and anticipated future downsizing on survivor well-being: An equity perspective. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 15-25.
 - 8) Kets de Vries, M.F.R., & Balazs, K. (1997) The downside of downsizing. *Human Relations*, 50, 11-50.
 - 9) Kivimäki, M., Vahtera, J., Thompson, L., Griffiths, A., & Cox, T. (1997) Psychological factors predicating employee sickness absence during economic decline. *Journal of Applied Psychology*, 82, 858-872.
 - 10) Mishra, A.K., & Spreitzer, G.M. (1998) Explaining how survivors respond to downsizing: The role of trust, empowerment, justice, and work redesign. *Academy of Management Review*, 23, 567-588.
 - 11) Morris, J.R., Cascio, W.F., & Young, C.E. (1999) Downsizing after all these years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it. *Organizational Dynamics*, 27, 78-87.
 - 12) 永田頌史 (2000) 産業・経済変革期の職場ストレス対策—ミニレビューシリーズの企画にあたって—, 産業衛生学雑誌, 42, 215-220.
 - 13) O'Neill, H.M., & Lenn, D.J. (1995) Voice of survivors: Words that downsizing CEO's should hear. *Academy of Management Executive*, 9, 23-33.
 - 14) Robinson, P., & Shimizu, N. (2007) Japanese corporate restructuring: CEO priorities as a window on environmental and organizational change. *Academy of Management Perspectives*, 21, 44-75.
 - 15) 労働省 (1999) 図説労働白書〈平成 11 年度〉急速に変化する労働市場と新たな雇用の創出, 至誠堂.
 - 16) 坂爪洋美 (1999) ストレス理論に基づく失業研究の展望—失業が個人の心理的状态に及ぼす影響— 日本労働研究雑誌, 466, 77-88.
 - 17) 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. 229-248.
 - 18) 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.
 - 19) 田中堅一郎 (2007) リストラ経験およびリストラの脅威が従業員の心理学的・行動的側面に及ぼす影響 日本大学大学院総合社会情報研究科紀要. 8, 357-366.

- 20) Vahtera,J., Kivimäki,M., Pentti,J., Linna,A., Virtanen,M., Virtanen,P., & Ferrie,J.E.(2004) Organisational downsizing,sickness absence,and mortality:10-town prospective cohort study. *British Medical Journal*, 328, 555.

Asian Journal of Human Services
VOL.4 April 2013

CONTENTS

ORIGINAL ARTICLES

-
- A Research Study on the Disaster Prevention and Disaster Risk Reduction
of the Rehabilitation Facilities for the Disabled..... **Keiko KITAGAWA**, et al. · 1
-
- Current Conditions and Effectiveness of the Housework Home Care Visiting Helper program in Korea..... **Sunwoo LEE** · 14
-
- Recognition of the Necessity of Practical Disaster Nursing Education
among Nursing Teachers in Japan..... **Hitomi MATSUNAGA**, et al. · 30
-
- The Relationship between Social Participation and the Health Related Quality of Life
of the Community-Dwelling Elderly in South..... **Sookkyoung BAE**, et al. · 40
-
- Inhibitory control measured using the Stroop color-word test in people
with intellectual disabilities..... **Yoshifumi IKEDA**, et al. · 54
-
- Memory Biases in Depression Investigated by the Process Dissociation Procedure
to Develop Countermeasure against Depression..... **Kyoko TAGAMI** · 62
-
- QOL-based research for laws that promotes the employment of persons with disabilities
-Analysis and examinations of using WHOQOL-..... **Haejin KWON**, et al. · 77
-

REVIEW ARTICLES

-
- Korean Rehabilitation Counseling Practice and Personnel Training..... **Hyunuk SHIN** · 88
-
- Theoretical Background of Health Related Quality of Life (HRQOL)
and Literature Reviews on its Definition..... **Aiko KOHARA**, et al. · 103
-
- Recent Research Trends in Survivor Syndrome
-After the Restructuring, the Psychology of the People who Remain in the Organization-..... **Kohei MORI**, et al. · 113
-
- Present Condition and the Subject of Infants with Disabilities Education and Childcare
- Focus to Schools for Special Needs Education Kindergarten Section-..... **Yoshio KOJIMA** · 121
-

SHORT REPORT

-
- Classification of the clinical characteristics for elderly patients with Alzheimer's-type dementia..... **Mayumi NOSE**, et al. · 137
-

ACTIVITY REPORT

-
- Analysis of the communication between volunteers and elderly people with dementia..... **Misako NOTO**, et al. · 149
-