



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# リストラ社員の「昨日まで」と「明日から」

5

最近、日経新聞は、経団連の主張として「企業は『設備、雇用、債務』の三つの過剰を解消すべきである」という記事を報道した。そして多くの日本企業が、かつてほとんど手をつけなかった過剰雇用の解消に着手している。定年退職者不補充、新卒採用の抑制などの緩やかな施策から始まった過剰雇用の解消は、いよいよリストラという名の実質的な「解雇」にまで及んできた。

10

### ―― 昨日まで ――

アイエム電機株式会社 資材部長 守安肇

15

アイエム電機株式会社は、売上高約1300億円、社員数2000人の電気機器メーカーであった。アイエム電機の事業は、電子機器用の半導体と電源機器を2本柱としていた。電源機器というのは、電子機器に組み込まれた半導体を正常に作動させるために必要な直流電気を交流電気から変換する装置で、ほとんどの電子機器に内蔵されているものであった。しかししながら、ここ数年、電子機器メーカー側のコストダウン要求が一段と厳しくなっており、その影響によってアイエム電機の業績も非常に悪化していた。特に電源機器についてはそうで、アイエム電機が得意とする特注（カスタム・メイド）電源、すなわち顧客の仕様に基づいて設計開発を行う電源装置は、納期とコスト面で有利な標準（レディ・メイド）電源に市場を奪われつつあった。

20

資材部長の守安肇氏は先週53歳になったばかりであった。守安氏は地方国立大学の理工学部を卒業後、技術者を目指してアイエム電機に入社した。入社後2年間は工場で生産技術の仕事に携わった。その後、営業部に配属された。当時は急激な勢いで社会のエレクトロニクス化が図られていた時代であり、営業の経験が全くない守安氏ではあったが、持前の社交性と体力を活かして、かなりの実績を上げていくことが出来た。

25

守安氏は、20年余り営業の第一線として全国の支店や営業所を渡り歩いた後、42歳の時

30

に今の資材部に異動になった。当初は、なぜ今さら資材部なのかと考えたが、会社の意向  
は、顧客に頭を下げることが多い営業と下げられることの多い資材部の両方を経験させて  
幅広い経験を積ませたい、という考えなのであろうと守安氏は思った。資材部での仕事は、  
自社の生産計画に穴があかないように、生産に必要な部品を安価で、決められた納期に、  
5 品質のばらつきなく納入してもらう事であった。扱う金額も営業部時代とは大きく異なり、  
生まれて初めて「銭」という単位のお金を気にするようになった。資材部においても、守  
安氏の積極的な仕事ぶりは会社の利益に大きく貢献し、今から3年前、守安氏が50歳の時  
に部長に昇格した。

## 10 人員削減

アイエム電機の業績はかなり悪化していたが、それでも守安氏自身は、資材調達の仕事を  
を通してコストダウンの先鋒を走っているという自負を持ち、忙しいながらもそれなりに  
充実した日々を送っていた。今日も、ここ数日と同じように、部員と共にいくつもの仕  
15 人先に対して部品のコストダウン要求を繰り返すといった慌ただしい一日が終わった。帰  
り支度をしていると、総務部長の小田氏が歩み寄り、右手で杯のかたちを作つて一杯飲み  
に行こうと誘ってきた。小田氏と守安氏とは同期入社であった。

「どうだ、コストダウンは進んでいるか」

20 「いやいやどこの会社も苦しくてな、こちらがいくらコストダウンを要求したところで、  
『今は勘弁してくれ』一辺倒だよ。こちらもそのままでは引き下がれないから、毎日毎日、  
同じ事の繰り返しさ。根負けした方が負けって感じだ。もっとも、俺の執念深さは営業時  
代にしっかりと鍛えられたからな。まあ、こんなところで役に立つとは思ってもみなかつ  
たがな。ところで小田、おまえの方の仕事はどうなんだよ」

25 「うん、実はな、最近仕事がめっきり減ってきてるんだ。定型的な業務は極力アウトソー  
シングしようという会社の方針でな。トップの意向を汲んで、そうした音頭取りをしてい  
るのがウチの部署なんだが、その手前、自分のところからやらなくてはならないんだ。自  
分で自分の首を絞めてるって感じだ」

「そういえば、おまえんとこの部員、最近見かけない顔が増えた気がするな」

30 「みんな派遣社員だよ。誰でもできる業務をアウトソーシングすると言ったって、俺の部  
署はそうした業務の集まりなんだ。だから出そうと思えば、いくらでも出せてしまうんだ」  
「ウチもついにリストラに本腰になってきたわけだな」

「ああそうだ。ただウチは、部材コスト削減とか、経費削減とかをかなり真剣にやっているんで、リストラが人員削減にまで及んでいる他社よりはまだマシだな」

二人が飲みながら会社の話しをするのはよくあることだが、こうした会話には世相が良く反映されていた。どこの会社でも同じであろうが、高度成長期時代は、会う度に「忙しい」を連発していたし、バブル全盛の時代にはとにかく威勢のいい話しが多かった。バブル崩壊後しばらくはその余韻を懐かしむ話しが酒の肴となり、そして次第に長引く景気や会社業績の話しへ移り変わっていき、最近は自分たちの周囲、特に学生時代の同期生がリストラに遭っているという話しがちらほらと出始めるようになっていた。

そんな矢先の事であった。人事担当の野原雅文常務取締役から、突然、部長全員に召集がかかった。守安氏には来客予定があったが、必ず集合するようにとの強い指示だったため、先方に無理して時間をずらしてもらい出席した。会議室に駆けつけると、大方の部長が既に集まっていた。室内には緊張した雰囲気が漂っており、野原常務も腕組みをしながら眉間にしわを寄せて、窓の外をただ見つめているだけであった。

会議室に全部長が集まると、すぐに野原常務の説明が始まった。

「大変困難な課題であるが、一昨日の取締役会で、今後1年間に社員数を3割削減し、現在の2000人から1400人体制とする事に決定した。またそれを受けて、昨日、各部門ごとの人員削減数を決定した。対象層は部長以上の者を除く全社員だ。人事部長の高森君から各部の該当者リストが配られるので、それをもとに直ちに事を進めてもらいたい。希望退職を募集する形だが、その前に、はっきりと言うわけにはいかないが、年齢的にも能力的にも将来があまり期待できない部下と面接を行って手はずを整えてもらいたい」

守安氏にとって、会社が人員削減に踏み切るかもしれないことは最近の業績の悪化からある程度予想していたが、自分が事実上その引導を渡す役になるとは思ってもみなかった。資材部に割り当てられた削減数は9名で、現在の人員30名の3割にあたる。『誰をはずせば良いのだろう。常務が言うような面接をしても誰も自分から退職を希望するはずはない。そもそも全社で3割の削減だからといって、機械的に3割減を要求してくるなんておかしい』そんな思いが守安氏の頭に浮かんだ。が、すぐに「人事部への削減候補者リストの提出締め切りは3日後だ、そしてすぐに面接を開始するよう準備されたい」という野原常務の声が飛び込んできた。

その日の夜から、守安氏はリストラ対象候補者選びを開始した。彼は、今すぐ会社を辞

5

10

15

20

25

30

めても比較的職の探しやすい若い年代を中心に削減した方が本人のためにもなると考えた。

中高年の社員では、生活の負担が大きいし、再就職もままならない。恐らく人事は、それ

では人件費の削減につながらないし、ましてや力のある者が残せない、と言うだろうが、

仕方がない。守安氏は人事部が用意した「再就職支援の手引き」という薄い冊子を取り出

5 した。先日の部長会の時に人事から配布されたものだ。これを参考にして部下に説明しろ

というのだった。

それによると、再就職者が頼りにすべき情報や機関は、新聞や雑誌の求人欄、職業安定

所、人材バンク、民間の職業紹介所、人材派遣会社への登録、そして会社が契約するアウ

トプレースメント会社の利用、などとあった。

10 しかし守安氏は、あれこれ考えたものの、結局昨夜はどの部下をリストラ対象とするの

かについてこれといった納得性のある基準を思いつくことなく朝を迎ってしまった。会社

に行っても、守安氏の頭の中はリストラ対象者選定のことでいっぱい業務を行うどころ

ではなかったのだが、妙な態度を取って誰かに気づかれてしまうのを恐れ、極力平静に振る舞うように努めた。

15 部下の川島課長が話しかけてきたのは、お昼少し前の時間だった。

「守安部長、ちょっとお耳に入れておきたい話しがあるのですが、その会議室でよろしいでしょうか」会議室に入ると、川島課長が話しを切り出し始めた。

「実は今朝、私の同期であります経理部の山本課長から大変な話しを聞きました。社内での発表もこれからですので、ここだけの話しに留めて置いていただきたいのですが、部長

20 だけにはお伝えしておいた方が良いと考えたのでお話しします。当社が昨年9月の中間決算で業績の下方修正を行ったことはご存知のことと思いますが、下期に入ってからも業績

はさらに悪化して、今期は大幅な最終赤字に陥ることがほぼ確定だそうです。経理部の見解では来期以降も業績回復の見込みは少なく、コスト圧縮も限界に来ているため、ついに

25 人員削減に踏み込むとのことです。山本課長の試算では、現人員の3割強の削減が必要となるようです。となれば、当然わが資材部にも同程度の削減要請が及んでくることになると思われます。恐らく近日中に発表になると思いますが、どうか今のうちから心に留めて

置いてください」

「そうか。会社の業績が悪いのは知っていたが、そこまで緊急だったのか。今の話しは会社側から発表があるまで私の中にだけ留めておこう。実際の動きは具体的なリストラ策が

30 出てみないとわからないが、予め知ておくのとそうでないとでは大きな違いだ。貴重な

情報をありがとうございます」

守安氏は川島課長にそう言ってから会議室を出たが、一般社員に知れ渡るのも時間の問題かも知れない、と思った。「それにしても、野原常務の説明では3割の人員削減だったが、経理部試算では3割強と言っていたな。少しは業績回復の兆しが見えたのだろうか、それとも単にキリの良い数字で3割としたのだろうか」守安氏の頭の中は、またすぐに自部門のリストラ対象者選びのことでいっぱいになった。

5

## — 今 日 —

### 宣 告

10

守安氏は翌朝、仕事を自宅に持ち帰ったことによる寝不足のまま、出社した。そして机の上のパソコンに電源を入れて電子メールをチェックすると1通のメールが届いていた。

Subject : 至急連絡を

15

Date : Thu 11 Mar 1999 23:56:13

From : 野原 雅文

守安部長

朝出社したらすぐに私の部屋に来てほしい

20

昨晚、守安氏は削減候補者選びを自宅で行おうと夜10時には退社しており、野原常務のメールはそれ以後に出されたものだった。

「おはようございます。常務、きのうは大分遅くまで会社にいらしたんですね」見たところ、野原氏の顔色がかなり悪い。

25

「ああ、緊急の役員会が長引いたんだ」

「例の人員削減の件ですか」

「うん、そうだ」

「私も昨日ほとんど寝ないで、誰を候補者にしようか考えました。単に年齢や勤続年数で線を引くのもどうかと思いますし。今のところの案としましては……」守安氏がそこまで話した時、野原常務が話をさえぎった。

30

「ありがとう、守安君。でももういいんだ。実は……昨晚の役員会で、君もリストラの対

象となることが決まった。役員以外の社員はすべて対象者となった」

### 拒否、怒り、抑鬱

5 守安氏は、これから部長として部下の批判や苦情を全面的に受け止める覚悟をしていた矢先の「宣告」で、思考力が止まったかのようだった。何かを考えなくては、と思った。

その思いが頭の中をぐるぐる回るだけで、何も考えが浮かんでこなかった。「冷静になれ」と自分に言えば言うほど、あせっている自分を感じた。視線が一点に定まらなかった。短い呼吸を繰り返した。何か考えなくては！

10 自席にもどると、整理されないままの思いが守安氏の頭につぎつぎと浮かんできた。

「何かの間違いじゃないのか」

「何で俺を辞めさせるんだ。今俺がいなくなったら会社はどうなるんだ」

「俺が何をしたというのだ」

15 「会社がこんな状態になったのは、経営陣のせいじゃないか。当然奴らから先に責任を取るべきじゃないか」

「それなのにあの言い方はなんだ。自分はちっとも悪くないみたいじゃないか」

「退職金はどうなるんだ」

「失業手当はどのくらいもらえるんだ」

20 「女房や子供に何て言つたらいいんだ」

「家のローンだって残ってるし、子供の教育費だって……」

時間が経つにつれ、会社のした自分への仕打ちに対する怒りの気持ちが、守安氏の心の中で渦を巻くようになった。そしてそれが通り過ぎると、今度は胸のあたりに嫌な気持ちがたまってきていた。どう考えても憂鬱な思いにしかならなかった。頭の中は抑鬱的で重いものが満ちていくようであった。

その後、人事部から、アウトプレースメント会社と契約したのでそこを利用して再就職先を探すと良い、と説明された。アウトプレースメント会社とは、リストラなどで社員を退職させる企業から依頼を受け、手数料をその会社から取って、対象となった社員の再就職を支援するビジネスをしている会社である。守安氏は、会社にいてもはや仕事にならないので、早速再就職の世話をしてもらおうと考え、その会社をたずねた。

## 商品価値

虎ノ門にあるきれいなオフィスビルの中に、そのアウトプレースメント会社はあった。受付で用件を述べると、しばらくしてコンサルタントが現れ、自分の再就職支援を担当してくれるということを告げられた。

5

「コンサルタントをしております石崎と申します。まず、守安様の再就職をアウトプレースメント会社としてどのように支援させて頂くのかについてご説明いたします。ご存知の通り、私どもは守安様の再就職を支援させていただき、再就職が決まった際に、アイエム電機から手数料を頂戴するというしくみになっています。ですから守安様ご自身からは、一切の料金はいただきません。進め方といたしましては、数回のカウンセリングを通して、守安様の、いわば『市場価値』を確認しながら、守安様にふさわしい仕事を探すアドバイスをさせていただきます」

10

「いわゆる人材紹介業というのと、どこが違うのでしょうか」

「人材紹介業というのは、求人企業からの依頼を受けて、手数料をその会社から取って、求職者を紹介斡旋します。それに対してアウトプレースメント業というのは、雇用主企業、つまり守安様の場合はアイエム電機、からの依頼で、その会社から手数料をいただいて再就職先を見つけるノウハウをコーチするのです。よくあるアウトプレースメント会社はキャリア・カウンセリングやメンタル・カウンセリングが中心で、再就職先を探す方法まではアドバイスしますが、それから先の具体的な職探しはご本人が行います。例えば人材派遣業者に登録したりするわけです」

15

「え？、再就職先を探すのは自分でやるんですか」

「いえ当社では、求人企業に関する情報収集をする部門を持っておりますので、カウンセリングから再就職先探し、さらには再就職決定後のフォローアップまで、一貫したサービスをしておりますので、ご安心下さい」

20

「どのくらいの期間で再就職先が見つかること考えてよいのでしょうか」

「年齢や経歴によって個人差が大きいのですが、例えば50歳代の場合だと、適職が見つかるまで3ヶ月から6ヶ月くらいかかるのが一般的です」何をのんきなことを、こちらは家族がある身だ、すぐに紹介してもらえないのか、と守安氏は思った。

25

「こう申し上げますと、ほとんどすべての方が『そんなに待つことは不可能だ』とおっしゃいます。しかしながら、仮に再就職先をあっせて決定し、結局合わずにまた辞めることがあると、次の再就職は決定的に不利になります。リスクがとても大きいので、当社

30

ではそうした強引な決め方は避けるようにしています。しかしその間、ただ黙って結果を待っているだけではありません。より良い再就職先が見つかるように、常に自分の『市場価値』を高めておく必要があります。そのために、当社には、再就職先を探す方々のための『市場価値向上プログラム』があります。具体的には、まず自分の『市場価値』を正しく把握するために自己分析を行います。その上で、商品である自分をより具体的・魅力的に売り込むための『履歴書・職務経歴書の書き方』や『面接の受け方』はもちろん、『適職の見つけ方』や『再就職先へのアプローチの仕方』などをコーチいたします。加えて、パソコンの使い方といった、実務能力の向上をサポートするインストラクターもおります。さらには、再就職先でうまくいくための方法についてもアドバイスいたします。では、こちらの部屋にいらしてください」

石崎コンサルタントにうながされて守安氏は隣の部屋に入っていた。その広い部屋はたくさんのパーティションで仕切られており、電話、ファックス、パソコンなどが設置されていた。そこで多くの中高年の人々が“働いていた”。ある人はパソコンに向かい、ある人は資料を読み、ある人は何か書類を作成しているようだった。「ここにおられる方々は、守安様と同じように、現在再就職先を探していらっしゃる方々です。彼らは毎日、あたかも自分の会社に通うようにこのオフィスに来て、デスクに座り、転職情報の収集活動をしたり、パソコンの勉強をしたりしています」

20

## —— 明日から ——

### 出 勤

翌日から、守安氏の「オフィス通い」が始まった。昨晩妻に、明日からアウトプレスマント会社に行くことを話した時、彼女が心配したのは隣り近所の目であった。夫が会社でリストラに遭った話しなど、格好の井戸端会議ネタである。そこで守安氏は、アイエム電機に通う場合と同じ時間に起床し、同じように朝食をとり、背広を着て、いつもの電車に乗った。アウトプレスマント会社がアイエム電機と同じ方向にあってよかった、と思った。

30 満員電車に揺られながらあたりを見回していると、この大勢の人たちの中で一体どれほどの人が各々の企業にとって本当に必要とされている人材なんだろうか、という思いが頭の中に浮かんできた。「この人たちの『市場価値』とは、一体何で測るのだろう。そういう

えば、大学の同期だった石原も、リストラされてカウンセリングを受けて「もう少し市場価値を高めなさい」と言わされたらしいけど、それを決定するのは大変だってこぼしてたつ  
け。確かにこれまで自分の『市場価値』というものを意識したことのない自分たちにも非  
はあるが、これまで、意識したことの無い方が普通であって、恐らくこの電車に乗って  
いる人の多くも、自分の市場価値なんて考えたことが無いに違いない……」

5

「会社」に着くと、きのう言わっていた通り、今日は個室に入った。窓から明るい日差  
しが差し込んでいた。その日予定されているカウンセリングでは、まず「自己分析」を行  
うとのことで、今日は午前中に適性適職テストを行い、午後にカウンセラーとの面談があ  
る。

午前中の適性適職テストが終わると、守安氏は昼食をとりに外へ出た。12時まであと少  
し時間があったため、近くの蕎麦屋はまだ混んでいなかった。こんなにゆっくりと昼食が  
取れるのはいつ以来のことだろう、と思った。午後から、カウンセラーとの面談が行わ  
れた。自分の気持ちがうまく伝えられるかどうか、少し心配だった。

10

「はじめまして。カウンセラーをしております金谷です。今回アイエム電機はかなり大が  
かりな削減を行ったそうですね」「はい、3割強の削減です。しかし正直言って、まさか  
自分が対象になるとは思ってもみませんでした。何かの間違いだとも思いました」「そ  
うお考えになるのも無理ありません。今回対象になった方々全員が同じお気持ちだと思います」

15

「人員削減は仕方がない部分もありますが、自分が今いなくなれば資材のコスト削減を進  
める者がいなくなるのです。そうすれば会社はますます競争力を失っていくのは目に見え  
ているのに……」

20

「そうですか、守安様は資材のコストダウンを担当しておられたのですか」

「私は部長として資材調達を担当していたのですが、コストダウンは業績にすぐ跳ね返っ  
てきます。私がやらなければ他にやれる者がいません」

25

「その辺りのところは、守安様の職務経歴書作成上のキーになりそうですね。もう少し詳  
しくお話しいただけますか……」

こうしてカウンセリングは3時間も続いた。自分のことをこんなに詳しく振り返った経  
験はこれまでにない程だった。不思議ではあったが、自分のことを話していくうちに、最  
初は会社に対して抱いていた「怒り」の感情が「受容」の気持ちに変わっているよう  
だった。もう少し自分について真剣に考えてみよう、と守安氏は思った。現在の自分の市

30

場価値をしっかり捉えて、今の自分にできる最良の道を選ぶ勇気を持とう。そんな気持ちも生まれてきた。

「ただいま」

5 「おかえりなさい。お疲れになったでしょう。いかがでしたか」

「うん。すぐには決まらないかも知れないが、まあ、そのうちなんとかなるさ。とにかく朝の決まった時間に家を出て通う場所があるというのは有り難いもんだ」

「それはよかったです」

10 「リストラされても、アウトプレースメント会社の支援が受けられるだけ、自分はまだ幸せだ。何もなしで放り出される人のほうが、今のご時世、多いのだから」

15

20

25

30

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.