

慶應義塾大学ビジネス・スクール

「榎本氏の再就職活動」

「海外で活躍できる仕事をしたい」と考えていた榎本氏が、商社を中心に就職活動を実施したのは、1983年夏のことである。そして1999年冬、榎本氏は再び就職活動を行っていた。

榎本氏の職務経験

大学で経済学を専攻した榎本氏は、学生の頃から語学に興味があり、英語やスペイン語も自分で勉強していた。内定をもらった企業の中で一番気に入ったA社に入社したのは、1984年4月のことである。

榎本氏は産業機械を扱う部門に配属になった。この部門は建設機械や様々な車両機械を主に東南アジアや中南米に輸出する業務を担当しており、榎本氏は希望通り海外営業や貿易業務の仕事につくことができた。入社2年目には、1年間海外研修生としてスペインに在住し、入社7年目にはスペインの現地法人へも1年ほど駐在してた。その後、商品の船積みから入金までの一連の受渡し業務などの仕事に4年程従事した。この間、通関士の資格も取得した。

産業機械や建設機械の輸出に関わる一通りの業務経験を習得し、中堅社員として活躍していた1996年4月、榎本氏は突然調査部門に異動することになった。榎本氏はこの異動に対して次のように語った。

「何故、異動になったのかはよく分かりません。私に営業としての適性がないという上司の判断

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科の渡辺直登教授の指導の下、博士課程の坂爪洋美が作成した。尚、ケース上の個人名に関する若干の事実は偽装されている。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 渡辺直登、坂爪洋美 (2000年作成)

だったのかもしれません、直接的には何の説明も受けませんでした。自分としては不満が残る異動でした。」

調査部門での主な仕事内容は、データの分析や機関紙の執筆が中心であった。マイペースで仕事ができるというメリットはあったが、営業の仕事をしたいという強い気持ちはぬぐいきれなか
5 った。異動して1年経つ頃、一度営業部門への異動を上司に直訴したが、受け入れられなかった。榎本氏の心の中で、このままで良いのだろうかという思いが強くなっていた。

A社の業績の悪化

10

1997年秋、絶対倒産しないと言われていた都市銀行の1つが経営破綻した。さして日を置かず、老舗の証券会社の自主廃業が報じられた。また、同年のアジアでの経済危機は商社にとって大きな打撃を与えた。不景気の色が鮮明になるこの頃から、榎本氏は「うちの会社はこの先大丈夫なのだろうか」という不安を感じるようになった。
15

多くの企業のリストラ策が新聞紙上をにぎわせ始めていた1998年、A社でも45歳以上を対象とする早期退職優遇制度が発表された。それと前後して社内の雰囲気は険悪なものに変わっていた。

20 「会社がある事業から撤退することが決まると、その部門に所属していた人々の中から退職する人間が少なからずいました。自分から退職を選択していく人々に対しては、そういう選択もあるのだと漠然と感じる程度でした。しかし、早期退職優遇制度が発表されると、目の前にいる先輩の顔を見ながら、この4人のうち1人がやめる計算になるのだなと考えたりするようになり、誰かが退職することになったと聞くと、次は誰なのかといった疑心暗鬼の気持ちを消し去ることができないようになっていきました。こういった個人の不安な気持ちは社内の雰囲気を暗いものとしていましたし、うちの会社は○○社に合併されるのではないかといった噂が始終社内を飛び交うようになっていました。」
25

30 「この会社は大丈夫なのだろうか」という不安感は日に日に強くなっていました。また「私は正当に評価されているのだろうか。上司は私のことを少しは考えててくれているのだろうか」と考えると、今後自分がここで思うような活躍をするのは難しいのではないかという気持ちになってきた。そんな中、榎本氏は一度再就職活動をしている。

sample

sample

sample

sample

sample

「ある企業に興味を持っていました。その企業は特に中途採用をしているわけではなかったのですが、現状に対する不満もあって、自分の履歴書と職務経歴書を送付してみました。残念ながら書類審査を通過することはできませんでした。その当時は、まだ何がなんでも転職したいというわけではなかったので、その後は特に活動をしませんでした。」

5

1999年1月、榎本氏は上司から「転職を考えたらどうだ」と言われた。ついに自分がリストラの対象になってしまったのかという思いと同時に、「何故、自分が対象となったのか。こうなる前にどうして異動させてくれなかつたのか」という強い怒りがわいてきた。その席で、早期退職優遇制度の対象者が30歳以上と大幅に拡大されること、2000年3月までの退職者には、会社都合の退職金、および割増金として基本給×15ヶ月分と退職金が支給されることも聞かされた。

10

「私には3つの道が残されていました。1つは何とかしてこの会社に居続けることです。上司に私を解雇する権利はないですから、私が嫌だと言えば、やめさせられることはないだろうという確信はありました。2つ目は他の資格を取って新しい道を開拓することです。弁護士の資格を取ろうかと真剣に考えましたが、あまりにも現実的でないと思いやめました。最後はこの機会に転職するという方法です。」

15

「もっとも、上司から転職を考えたらと言われて、最初に頭に浮かんだのは家族のことでした。妻に対して一体どのように話したら良いのだろうかと考えただけで、気が重くなりました。」

sample

sample

sample

sample

sample

榎本氏には、配偶者の他に6歳になる娘が一人いる。まだまだ子供の教育費に頭を悩ませるという程ではなかつたが、この4月から小学校に入学する予定になっており、このことが一層榎本氏の頭を悩ませた。

20

「退職するかもしれないと妻に話したのは、上司との面談から1週間後のことでした。このまま黙っていた方が良いのではないかと迷っていたからです。A社を退職することになつても、毎朝今まで通りに家を出ていれば妻にはわからないのではないか、その間に再就職先を決めてしまつた方が良いのではないか、と本気で思いました。でも、妻なら理解してくれるのではないかと期待して、話すことに決めました。私の苦しさを分かってくれる人がほしかったのです。」

25

sample

sample

sample

sample

sample

「それって、リストラされたってことなの？」というのが、榎本氏の妻が発した最初の言葉だった。

30

「妻にそう言われて、私は言葉に詰まってしまいました。その間にも、妻は色々私に問い合わせて

きました。『なんであなたが退職しなければならないの』『何を言われても会社に居続けるべきではないの』『これから私たちはどうなってしまうの』、他にも色々言われた記憶があります。こんなことなら話さなければよかったですと強く後悔しました。同時に、私のつらさをわかってくれない妻に対して腹立たしさを感じました。」

5

後悔や腹立たしさとともに、榎本氏は妻の発した「リストラ」という言葉に大きく動搖した。

「妻が発したリストラという言葉には、明らかに『あなたは仕事が出来ないから、会社にとって不要という烙印を押されたのね』というニュアンスが含まれていました。一番身近な人間にまで、仕事ができないと思われたこと、それ以上にリストラの対象となったという事実を再認識しなければならなかつたことは、非常につらい経験でした。」

10

その後2週間、何度も榎本氏は妻と話し合った。妻は一貫してA社に残ることを希望していた。

「妻がA社に残ってほしいと主張したのは、やはり金銭的な理由が一番大きかったです。子供のことを含めて、これから的生活に対する不安がとても大きかったのだと思います。次に、自分の夫がリストラ対象となつたことがショックだったようです。それと同時に、失業者の夫という存在も理解しがたいようでした。同じマンションの方々はほとんどがサラリーマンです。昼間に私が家にいれば、周囲の人が不審に思うのは間違いないでしょう。それも彼女にとって耐え難いものだったのだと思います。」

15

20 不思議なもので、妻がこのままA社に残ってほしいと言うほど、退職の意思を固めていった。

「このままA社に残るという選択肢について考えれば考えるほど、今まで正当な評価もせず、活躍の場も提供してくれなかつたこの会社が、今後自分にそのような場を提供するとは考えられない、と思うようになりました。そして、このままでは終わりたくない、この会社を見返してやりたいという気持ちが自分で非常に強いことがわかり、退職を決意しました。」

25

妻が発した様々な問題に対して、榎本氏は具体的な解決方法を示すことによって問題を解決しようとした。例えば、金銭的な問題については、割り増し金を含む退職金や失業手当からの収入を計算し、当面は生活可能なことを確認した。最終的には、一刻もはやく再就職するように努力するからということで、榎本氏は妻に退職を了承させた。

30

「退職を決めるまでの1ヶ月は本当につらいものでした。今振り返っても、退職を決めるまでのこの期間が最もつらいかったです。会社に出社する気にもなれず、休暇をとって自宅で色々と考

えました。自分にとっても納得の行く評価に基づいて上司から再就職を勧められるなら、まだわかります。でも活躍の場所すら提供されていませんでした。それなのに何故私がリストラの対象となるのだ、という強い不満を抑えることができませんでした。」

「同時に、これからどうなってしまうのだろうか、というとても強い不安感がありました。この不景気の中、自分の雇ってくれる会社があるのだろうか。たとえあったとしても、A 社と比べて条件的にはるかに劣るのではないか、そう考えるとものすごい恐怖がありました。」

1月下旬、榎本氏は A 社に退職届を提出した。

「退職届に印鑑を押す時、思いもしなかった経験をしました。印鑑を押そうとすると手が硬直するのです。A 社と縁が切れてしまつていいのか、これを押さなければ辞めなくてすむ、今ならまだ間に合うといった考えが次から次へと浮かんできて、なかなか印鑑が押せませんでした。印鑑を押した後も、3 日間提出するのをためらったことを記憶しています。」

リストラクチャリング（事業再構築）の一環としての人員削減

バブル景気が崩壊した 1992 年以降の厳しい景気後退は、日本企業に売上高率人件費の上昇という課題を突き付けた。こうした中、年功序列型賃金や終身雇用制度といった戦後日本の雇用慣行の特徴とされてきた諸制度を見直す動きが活発化し、年俸制や早期退職制度の導入など、リストラクチャリングが本格化した。その後 96 年から 97 年前半にかけては、景気が小康状態になったこともあり、企業のリストラクチャリングのペースは一時的に緩んだが、景気の後退局面への移行が明らかになった 1997 年秋以降、人員削減という形で再びリストラクチャリングのペースは加速する。当初人員削減の対象は主に中高年であったが、最近の特徴として、対象者がバブル時代に大量採用した 30 才代の若手層まで拡大していることがあげられる。

1998 年に日本労働研究機構が実施した「リストラの実態に関する調査」によると、過去 1 年以内に正規従業員に対する人員削減（早期退職優遇制度の導入、転籍出向、希望退職の募集、解雇）を実施した企業の割合は、23.3% である。削減方法としては、早期退職優遇制度が 43.8% でトップである（図 1）。

1997 年秋以降のリストラクチャリングの背景には、3 年連続の国内総生産（GNP）のマイナス成長率という長期不況、欧米で始まった国境を越えた合併などグローバル競争の激化などがある。

さらに、昨今のリストラに拍車をかけているのが 2000 年度から実施される連結決算重視の会計制度への転換である。連結決算重視の会計制度は、親会社の利益重視の方向から、グループ全体の企業価値を最大化する方向へと転換するものである。これにより、今までのように親会社から関連会社に出向者を押し付けることは困難になり、より一層の人員削減が進むことになった。また、
5 2001 年度から順次実施される予定の年金会計制度の変更を初めとした諸会計基準の変更は、企業の利益を圧迫する可能性が高く、人員削減に影響を与える可能性があることが指摘されている。

雇用の流動化と人材紹介業

10

このように企業のリストラが増加した結果、わが国の失業者は急速な勢いで増加し、完全失業率は高水準で推移している。また、失業期間の長期化も新たな問題となっている。このような状況を受け、1997 年職業紹介法が改正され、有料職業紹介の原則自由化が認められた。これは、政
15 府として個別雇用の維持ではなく、全体雇用の維持を目的として雇用の流動化を受け入れたことを意味している。

日本の従来型の雇用対策は、たとえ企業の業績が悪化しても従業員を解雇しないよう、国が賃金の一部を助成する雇用調整一時金に代表されるような、企業に従業員を抱え込ませる雇用維持が原則であった。しかしながら、このような従来型の雇用対策は、もはや限界に達していることが明らかになっている。そこで、政府は従来型の雇用対策から、雇用の流動化により、雇用の維持をはかる雇用対策へと方向変換したのである。その一例が有料職業紹介の原則自由化である。
20

この自由化により、職業紹介事業が取り扱える職種は大幅に拡大され、かつ同事業に対する新規参入も格段に容易になった。このことは、企業の人員削減による退職者の激増とともに、アウトプレースメント事業のマーケットの拡大に貢献した。現在、アウトプレースメント市場は外資系アウトプレースメント会社や人材派遣業の参入といった新規企業の参入が急増している。
25

アウトプレースメント事業

30

アウトプレースメントとは、何らかの理由で雇用を継続することが困難になった社員に対し、企業に変わって業者が再就職を支援するサービスのことである。サービス内容としては、カウン

セリング、履歴書の書き方、面接の方法、求人情報の提供などがある。

日本国内のアウトプレースメント事業は、1997 年度後半から急激な成長をとげており、1999 年度の国内市場規模は、約 80 億から 100 億円程度である。現在アウトプレースメント会社は約 30 社程だが、同事業の競争は激化しつつあり、その結果激しい価格競争が展開されている。同業界の価格競争は、1996 年春に参入したクーツ キャリア コンサルタント ジャパンは業界最大手の日本ドレーク・ビーム・モリンの手数料を大きく下回る料金設定をしたことに始まると言わわれている。現在では、元年収の 7~8% という料金設定をする業者も出現し、今後ますます価格競争が激化することが容易に想像される。価格競争には、アウトプレースメント事業のよりいつそ 5
うの普及を促す効果もあるが、一方で、結果として品質低下を招く危険性があることが指摘されている。
10

日本でのアウトプレースメント会社の利用度はまだまだ低い。ある調査では、調査対象企業約 6000 社中、アウトプレースメント会社を導入している企業は 1.1% にしかならないことが示された。一方、従業員 5000 人以上の企業に限ってみると導入率は 23.7% である（平成 9 年雇用管理調査）。このことは、アウトプレースメント会社を利用する企業には大手企業が多いことを裏付けるものである。企業がアウトプレースメント会社を利用する理由には、企業としての社会的姿勢・組合との折衝の結果・残る従業員のモチベーションの維持などがあるとされている。
15

アウトプレースメント事業の仕組み

日本における有料職業紹介事業には、大きく分けて、「アウトプレースメント」「一般紹介型（登録型）」「エグゼクティブサーチ型（executive search）」という 3 つの形態がある。一般紹介型とは、求人企業と個人（求職者）それぞれからの依頼に基づき、最適なマッチングを仲介（企業に紹介）するサービスのこと、職業紹介としては最もポピュラーなサービスである。一方、エグゼクティブサーチとは、求人企業の依頼に基づき、その企業に最適な人材をサーチ（検索）し、企業に引き合わせるサービスのこと、ヘッドハンティングとかスカウトと呼ばれることもある。「登録型」「エグゼクティブサーチ型」といった他の有料職業紹介事業と比較した場合に、アウトプレースメント事業の最大の特徴は、元所属していた企業が費用を負担することにある。また、人員削減を実施する企業との契約に基づいて求職者にサービスを提供するという形をとり、個人との契約に基づくサービスの提供は実施していない。
20
25
30

(株)日本能率協会マネジメントセンター キャリア・カウンセリング研究所

株式会社日本能率協会マネジメントセンター（JMAM）は、1991年に社団法人日本能率協会から事業の委託を受け分社という形で設立された。以来、人材・能力開発・社内教育・通信教育・CAI/映像教育・適性測定診断・ビジネスツール（能率手帳）・雑誌図書出版等の事業に従事している。
5 JMAMの中でアウトプレースメント事業を担当しているのが、キャリア・カウンセリング研究所である。キャリア・カウンセリング研究所は、人材流動化の促進、セカンドキャリアの開拓支援を目的として1997年に設立された（事業内容は表1、再就職支援サービスの概要は図2を参照）。

10 1999年2月現在、東京の他に大阪、名古屋、福岡に事務所を開設している。スタッフ数は、主に求職者の面談や企業紹介を担当するカウンセラーが19名、一方、主に求人企業の開拓を担当する求人開拓専門要員が17名である。カウンセラーの平均年齢は55才で、最年少は52才である。
15 1998年12月までの類型求職者預かり人数は20社約350名、再就職決定人数約190名である。どう事業部は、アウトプレースメント業界で、日本ドレークビームモリン・クーツジャパンコンサルティング等の外資系企業に続き、日本企業としては最大手である。

再就職活動の開始

20

1月下旬、A社を退職した榎本氏は人事部の紹介でキャリア・カウンセリング研究所を訪問した。担当の田中カウンセラーからキャリア・カウンセリング研究所の概要や履歴書や職務経歴書の書き方、求人情報の収集方法について説明を受けた。

25 「やることがたくさんあると思う反面、自分がやるべきことがわかって少し安心しました。これからどうなってしまうんだろうという不安の中には、一体何をしたらいいのかというものもありましたから、やるべきことが明らかになり、がんばろうという気持ちになれました。再就職をする目標日も設定しました。私は4月末を目標とすることにしました。でも、一番印象に残っているのは、『ほぼ間違いなく給与はダウンする。今までもらひすぎでいただけで、ダウンした後の給与が適切なのだ。』と言われたことです。確かにそういう類の話は良く聞きます。でも私は、自分が給与をもらいすぎていたとは思いませんし、下がると決まったわけではありません。そういう意味で若干不快感を覚えました。」

再就職の目標日を設定することは、再就職活動を勧める上で重要な作業である。一般的には初回の面接の3ヶ月後が目標日となることが多い。目標日を設定することにより、より具体的な再就職活動の計画が可能になる。応募書類の作成の所要期間が約2週間、同様に、採用が決まってから出社までの所要期間は約2週間というのが一般的である。従って、3ヶ月後に再就職するならば、2ヶ月間で企業に応募しなければならない。アウトプレースメント会社利用者の年齢層や転職市場の状況を考慮すると、10社の面接を受けて、ようやく本人の希望条件に沿うような1社に内定するというのが標準的な進み方である。このような状況を考慮して、1週間に2社の面接を目標とすることが多い。このように、再就職に向けて、具体的なスケジュールを作成していくことが再就職活動の第一歩となる。

5

10

榎本氏を担当した田中カウンセラーは、初回面談での榎本氏の印象について次の様に語っている。

「退職する会社から私たちのようなアウトプレースメント会社を紹介されても、実際にご利用になる方は50%程度しかいません。また、利用することを決めた方でも、会社をやめた喪失感から立ち直れない、再就職活動がおっくうだ、失業保険や早期退職の割増金があるために当面の生活には困らない、といった理由から、再就職活動に対して前向きの気持ちにはなかなかなれない方が多いのです。しかし、初回の面談時から榎本さんは再就職活動に対して非常に意欲的で、早く良い会社に再就職したいという意気込みが伝わってきました。また、A社を見返してやりたいという強い気持ちが非常に強く、言葉の端々に無念さがにじみ出ていました。同時に、A社に非常に強いこだわりを持っていました。例えば給与や企業の規模です。最初の頃は、A社よりも低い給与の企業に対して見向きもしませんでした。今のあなたの市場価値はこれ位なのだから、とやんわり話しても、なかなかわかつてもらえませんでした。こういう場合にはある程度時間をかけて、様子をみるしかありません。」

15

20

榎本氏が次に取り組んだのは、履歴書と職務経歴書の作成だった。以前転職活動をした時に作成した書類があったのでそれをキャリア・カウンセリング研究所から指定されたフォームに転記し、田中カウンセラーに提出した。それに眼を通して田中カウンセラーは顔を上げると「この書類を見て、人事はあなたのことを見つめたいと言うと思いますか?」と尋ねた。「今は、小さな新聞広告を出しただけでもすぐに100人以上の履歴書が集まるような時代です。もっとあなたのセールスポイントがわかる書き方をしましょう。」

25

30

「セールスポイントと言われて困ってしまいました。セールスポイントと聞いてまず思い付くの

が、明るい性格とか協調性があるといったたぐいのことです。今さらそのようなことを書いて何になるのだろうと思いました。それに、私のやってきたことは職務経歴書を見ればきちんと書いてあります。それ以上に何か書きなさいといわれても何も思いつきませんでした。」

5 それでも、榎本氏は田中カウンセラーを相手にそれまでの職務経歴について事細かに話した。どのような仕事をしたか、仕事相手は誰だったか、そこでは何が大変だったか、その結果何を学んだか、今まで経験した仕事について一通り話すことになった。経験した仕事について色々話すうちに、スペイン駐在時代の経験に話は集中していった。榎本氏は入社7年目にA社とスペインの企業との合弁によってできた現地法人に勤務することになった。業務を遂行する上でこれまで10 言葉上の問題や文化差というものはほとんど気にならなかった榎本氏は、現地法人に赴任して様々な苦労をした。

試行錯誤を繰り返しながら、榎本氏は少しずつ現地スタッフとの仕事のやり方を学んでいった。残念ながら赴任1年後には合併企業は解散することとなり、帰国を余技なくされたが、その頃にはほぼ思ったとおりに仕事が進むようになっていた。

15

話をした結果、榎本氏のセールスポイントは以下の4点にまとめた。

- 1) 輸出先企業との交渉から船積み・入金確認等までの全ての海外営業業務に精通している
- 2) 上記業務をすべて英語で行うことができる
- 3) 海外現地法人において現地スタッフのマネジメントを行うことができる

20

同時に、海外営業・貿易業務という職種で応募することに決めた。現在の給与水準の維持にこだわっていた榎本氏は、外資系の企業を中心に求人企業を探すことになった。ただ念のために海外営業・貿易業務以外の仕事や日本企業についても探していくことも確認した。

25 「田中さんに私が経験した業務を話すことは、私にとって有益でした。仕事を通じて本当に様々な経験をしたことを改めて実感しました。15年分のたな卸しをした感じです。でも同時に、スペインから帰国して以降、ほとんど仕事らしい仕事をしていないような気がして、情けなくなりました。」

30 「セールスポイントをまとめたことは、その後の面接にも役立っています。自分の業務経験についてめりはりのついた話し方が可能になりました。どの部分を強調して話すことが相手にとって重要なのが良くわかりました。同時に、自分が書いたセールスポイントを見て、本当にこれだ

けのことができるのだろうかと思いました。もしかしたら、A という会社名や主任という役職名のおかげで、仕事がスムーズに行ったのではないかという疑問が、少しだけ頭をかすめました。」

セールスポイントをまとめることの重要性について、田中カウンセラーは次のように語っている。

5

「それまで経験した職種と全く同じ職種へと転職する場合には、職務経歴書を正確に書くことが重要です。しかし、われわれのようなアウトプレースメント会社を利用する方の多くは、多かれ少なかれ今までとは異なる職種につくことになります。そうなると、今までの職務経験の結果、何ができるようになったのか、職務経験を通じてどのような強みを獲得したのかということをアピールする書類を作ることが非常に重要になります。例えば、榎本さんは産業機械について多くの知識を持っています。仮に榎本さんが日用雑貨を扱う商社の海外営業に応募したとしましょう。その商社は産業機械を扱うことはないので、産業機械について知識があったとしても、それがセールスポイントにはなりません。それよりも、取引企業と英語で交渉することができると言うことが、よっぽど重要なセールスポイントです。また、特に技術者は、ご自分の職務経験を事細かに書きたがるのですが、詳細に書きすぎると、それしかできないという判断をされがちです。こういった点を考慮しながらセールスポイントをまとめていくことが大切なのです。」

10

15

応募書類を完成させた後、しばらくの間、榎本氏の足はキャリア・カウンセリング研究所から遠のくことになる。

「応募書類の作成の時、田中さんとの面接が有効だったのは確かです。でも、カウンセラーのアドバイスはありがたいと思う反面、色々言われるのはかなわないなという思いもありました。それに、これ以上キャリア・カウンセリング研究所にまめに通ったとしても、自分にとってどんなメリットがあるのか正直言ってよくわかりませんでした。妻から、『そこに行くと、本当に再就職がうまく行くの？』『あなたをやめさせた会社が紹介してくれた所なんて、信用していいの？』と聞かれて、答えに窮したこともあります。応募書類も完成したので、あとは自分で活動するのみだと考えて、1人でやってみようと決めました。一度足が遠のくと、敷居が高くなるというか、行くことがだんだんおっくうになって、気がつくと2週間ほど全く通いませんでした。」

20

25

この間、榎本氏はキャリア・カウンセリング研究所で教えられた方法で、求人企業についての情報収集を行っていた。キャリア・カウンセリング研究所では情報収集の様々な方法を利用者に教えている。榎本氏は精力的に活動した。東京、神奈川、山梨、静岡のハローワークに足を運んだ。この他にも東京人材銀行や10社以上の民間の人材紹介会社に登録した。人材紹介会社にいく

30

時には、その場で登録できるようにいつも履歴書や職務経歴書、印鑑を持参して、いかに自分が積極的に再就職活動をしているかをアピールした。就職情報誌が主催する転職フェアがあるという情報を聞けば、まめに顔を出した。また、中南米と取引のある複数の企業が所属している財团法人があると聞けば、そこに履歴書と職務経歴書を持参した。

5

「求人をしている企業は結構ある、というのが最初の感想でした。でも私の条件に合う企業はほとんどありませんでした。名前も聞いたことがない会社や従業員数も少ない企業が多かったです。何より、給与がA社よりもかなり低い所ばかりでした。自分がそのような企業に行くなんて考えられませんでした。妻も、私が持ち帰った求人票を見て『これ以外に募集している会社はないの?』と何度も聞きました。給与などを見て、不安になったのだと思います。妻に対して状況を説明するのが億劫になり、だんだん転職活動について気軽に話せなくなって行きました。希望にそぐわない企業に対しては、当初、履歴書と職務経歴書を送ることさえ嫌でした。それでもと思い直して送ってみると、なんと複数の会社から、書類の段階で断わられてしまいました。何故なんだという気持ち、不況という時代や自分をこんな目にあわせた会社に対する恨み、一体私はどうなってしまうのだという重苦しい不安感が頭のなかをぐるぐるしていました。妻がふとした時にもらす『いつになつたら決まるのかしら』という言葉に胸が痛みました。私が家にいると家のなかが重苦しくなるような気がして、とても肩身が狭かったです。書類審査さえ通らないという状況が続くと、さすがに弱気になりました。やはり今までの給与がもらいたすぎだったのかもしれない、自分の実力以上にもらってたのかもしれないを感じる瞬間がありました。」

田中カウンセラーから榎本氏に連絡が入ったのはちょうどこの頃のことである。久しぶりにキャリア・カウンセリング研究所を訪れた榎本氏は田中カウンセラーにそれまでの経過を報告した。何故、書類審査さえ通過することができないのか、どうしたら書類審査を通過することができるのかといった点について話し合った。その結果、希望条件をもう少し広げて、自分の眼で会社を見るという方向を目指すことになった。

25 「結局、とりあえずは書類審査を通過して、面接を受けることを目標にすることに方向変換しました。少しでも前に進んでいると感じができる方が、気持ちの上で楽なのではと考えました。それに、実際に自分の眼で見て初めてわかることもあるのではないか、と思うようになってきました。給与水準に対するこだわりはまだありました。でも、書類審査さえ通過できないという状況を続けることは、もっと嫌でした。たくさんの求人票に眼を通していると、だんだん『相場』というものがわかるようになってきます。ほとんどの求人票の給与欄には、今までの給与と比べると、約30~40%近くダウンする金額が書かれていました。おそらくその金額が私にとって適切な

給与なのでしょう。金額に納得したわけではありませんが、それが現実なら仕方ありません。」

「この時、キャリア・カウンセリング研究所に足を運んだことは、色々な意味で私にとって転機になりました。まず、高くなっていた敷居が低くなりました。ちょうど家にも居づらくなっていたので、家よりはまだましなのではと思い、しばらく通ってみようと決意しました。他の利用者の方と話をするようになったことも大きな出来事でした。極端なことを言えば、退職して以来、家族やこのカウンセラー以外の人と、ほとんど会話していませんでした。自分と同じような経験をした人と話することで、こんなにも気が軽くなるのかとびっくりしたことを覚えています。それと田中さんから妻に活動内容についてできるだけ話すようアドバイスを受けました。面倒だと思いましたが、最近ろくに会話がない状態でしたので、会話がないよりはましかもしれないと考え、話すことに決めました。」

履歴書と職務経歴書を送った企業は20社を超えた。それ以外に、キャリア・カウンセリング研究所が独自で開拓した求人企業や登録した人材紹介会社からも相当数の企業に榎本氏の情報が流れていると考えられるので、総数では40社以上に応募したと考えられる。その中から榎本氏が実際に面接を受けた企業は、就職説明会での面接企業を含めて約10社である。

キャリア・カウンセリング研究所では応募企業での面接が決まると、トレーニングの一環として模擬面接を実施する。2~3名のカウンセラーが応募企業の人事役になり、色々な質問をするのである。目的は面接場面でのスキルの向上と自己PRの練習である。田中カウンセラーは模擬面接について次の様に語っている。

「日本企業にいた方は、概して自己PRが苦手です。ですから、模擬面接をすることは良いトレーニングになると思うのですが、模擬面接をしましょうと声をかけると、半数以上が断ってきます。自分に自信があるからというより、面倒だ、恥ずかしいといった理由が多いようです。自分で思っているほど、面接スキルは高くないということはやってみて初めて気がつくことなのですが。」

初めての面接を翌日に控えた2月下旬、榎本氏は模擬面接に挑んだ。いくつかの質問に答えた後、「何故今お勤めの会社を退職されることになったのですか」と聞かれた。「自分の力を発揮する場所を与えてもらえなかったことが大きいです。また自分に対する評価にも納得がいかない所がありました。」と答えると、田中カウンセラーに「一度ここで止めましょうか。」と声をかけ

られた。

「榎本さんのお気持ちは実際の所そうなんでしょう。でも、面接する立場に立って考えると違う回答ができるような気がしませんか？」

5

田中カウンセラーは模擬面接を次のように振り返っている。

「榎本さんのA社を見返してやりたいという気持ちは、再就職活動に対して非常に強い推進力となり、活動をスムーズにしていることは事実でした。でも、その気持ちは時にはネガティブな作用をもたらします。それが顕著に現れたのが模擬面接でした。話がA社に触れると、どうしても不満が表現されます。その気持ちは充分わかりますが、ここは面接なのです。たくさんの応募者の中から少しでも良い人を取ろうとするセレクションの場所なのです。ですから、どんな質問に対しても自分自身をアピールする回答をしなければなりません。たとえ、前の会社に対して不満を持っていたとしてもです。幸い榎本さんはこちらがそういった点を指摘しただけで、わかつてくれました。ですが、中には前の会社に対する不満から抜け出すことができず、再就職活動に支障をきたしている利用者の方々もたくさんいます。そういう方々に対しては、なるべく時間をかけてお話を聞くようにしていますが、基本的にはご本人の中である程度整理がつくのを待つしかありません。」

「模擬面接は良い勉強になりました。応募する企業についての情報は十分に集めてありましたし、志望理由についてもしっかり考えてありました。話すことにも自信がありました。でも、田中さんが指摘したように、私の会話の端々にはA社に対するネガティブな発言がありました。田中さんはそのような私の発言を頭から否定はしませんでした。そういう気持ちが私の再就職活動のバネになっていることを認めてくれた上で、応募企業がそういった発言を嫌がること、面接は自己PRの場なのだから、より積極的な発言が望まれることを指摘してくれました。」

25
30
「指摘されたからといって、A社に対する不満が消えるわけではありません。でも、再就職先を見つけないことには話になりませんから、それ以降は面接場面でできるだけ積極的な発言をするように心がけました。それ以外にも、模擬面接をしたことでの実際の面接場面で落ち着くことができたというメリットがありました。」

榎本氏が最初に面接を受けたのは予備校のスタッフだった。結果は残念ながら不採用だった。

「面接でだめだった時は、自分のことが否定されたようで、書類でだめだった時以上にショック

でした。最初は、なんでだめなのかよくわかりませんでした。それと同時に、この先どうなってしまうんだろう、という将来に対する不安感がものすごく強くなりました。見えかけていた出口が見えなくなってしまったという感じでした。田中さんから、『今の時期は厳しいから面接でうまく行かないことは多々ある』と言われていたのですが、それでもショックでした。幸いというか、私は1月下旬から特に用がない時には、ほとんど毎日こちらに来ていました。毎日来ていると、そのうちに他の利用者の方と顔見知りになってきます。お互いにこれまでの身の上話といった話をしているだけで、随分気がまぎれました。転職活動についても色々と話しました。面接についてもよく話題になりました。みなさんあちこち応募しては落ちているのです。自分だけじゃないんだとわかると結構元気になれました。田中さんが、次は大丈夫だと声をかけてくれたことも支えになりました。」

5

10

その後、面接を受ける企業が増えるにつれ、1次面接を通過し、2次面接に進む企業が出てきた。感触が良かったのは、やはり機械関連の営業職だった。

「面接では色々な事を言わされました。ある会社では、『うちはこの分野では後発企業でシェアがとても低い。それを挽回するための募集だ。だから他の会社の顧客をもぎとるだけのバイタリティと経験と知識がある人が欲しい』と言われて不安になったこともあります。私が担当してきた取引先は『A社だから取引する』というニュアンスが強かったように記憶しています。つまり、A社の榎本だから仕事がうまく行ったわけで、名もない企業の一担当として仕事をしたら、はたしてやっていくことができるのだろうか、正直言って自信はありませんでした。自分の実力とは、所詮そのようなものだったのだ、と痛感しました。同時に、仕事をする上で社名という看板は、私が思っていた以上に私に力を与えていたことを痛烈に感じました。」

15

20

「それ以外にも『大企業にいた人の中には、命令だけすれば他の人がやってくれると思っている人もいるようですが、うちは大企業と違って人が少ないから、なんでも自分でやってもらうことになります。』『大企業にいた人はプライドが高いから使いにくいんだよね』などと言われたこともあります。不快に感じることも多々ありましたが、一番痛感したのは、今までの働き方は通用しないのだということです。確かに私がやってきた海外営業では、現地の代理店を利用するなど、実際に自分でやらないこともたくさんありました。それが普通だと考えていましたが、そうではないことがわかりました。」

25

「妻に面接での出来事を話すと、『たいした給与も出さないで、言うことだけは立派ね。』などと言いました。それでも、面接で言われたことや感じたことを家でざっくばらんに話せるようになって、家に気軽に帰れるようになりました。」

30

sample

sample

sample

sample

sample

「また、まだ選考途中の企業があることで、非常に気持ちちは楽になりました。内定をもらったわけではなくともです。少しゆとりが出て来た頃、ふと何故自分は給与にこんなにこだわってるんだろう、と考えました。そのうちなんとなくわかったことがありました。私はA社の従業員であることで、私はなんだか自分が高い価値のある人間になったように感じていたのです。でもA社

5 を退社しなければならなくなってしまいました。私は自分の価値がとても低くなつたように感じていました。なんとかして今までのようないい価値のある自分でいたかったです。そのためには給与にこだわりました。『A社の社員ではないけれど、そこに勤めている人と変わらない給与をもらっているのだ』「同じ給与をもらっているのだから、同じくらい価値のある人間なのだ」と私は主張したいのだと気付きました。そう気付くとともに寂しい気持ちになりました。私のことをリストラした会社にこんなにも執着しているなんて。見返してやりたいという気持ちは、裏を返せばA社に対する未練なのだと思うとやりきれない気分でした。」

10 「それから、これからどのように働きたいんだろうとも考えました。大学を卒業して入社してから、働くということについてあまり考えたことはありませんでした。その結果、海外営業として15 活躍したい、そしてやはり定年まで雇ってくれる会社に勤めたいと自分が考えていることも再確認しました。」

20 2月下旬、榎本氏は以前に履歴書と職務経歴書を渡してあった財団法人から連絡を受ける。ある企業の産業機械部門で海外営業を募集しており、榎本氏の書類をみせた所面接したいと言つたということであった。最終的な条件面の交渉を含めて3回ほど面接をした。B社から内定をもらったのは4月中旬である。この間に、榎本氏はある学習塾からも内定をもらった。内定をもらった2つの企業はどちらとも、現職と比べて給与が下がることがわかり、榎本氏は引き続き再就職活動を行いたいと考え、複数の企業に書類を送った。しかし、B社が指定してきた出社希望日は5月1日であり、今後も再就職活動を継続するならば、内定を辞退しなければならない状況になってきた。

30 「内定をもらった中には、学習塾の教室長という職種もありました。でも、給与があまりにも低いのでお断りしました。面接を受けた会社の中で、ここなら良いかなと自分で思えたのは5社ありました。そのうち3社は面接の結果、良いお返事を頂けませんでした。結局、今内定しているのは産業機械メーカー1社です。給料が30%ほど下がるのですが、海外営業という仕事ができそうですし、海外に赴任する可能性もあるとのことですので、良いのではないかと思っています。給与は、前職を下回る結果となつてしまい残念ですが、これからがんばることでアップさせたい

と思います。妻は給与が下がることに対して不満があるようでした。でもそれ以上に再就職できるということで安心したのでしょうか。最後には『この給与でやっていく方法を考えないとね。』と言つてくれました。」

B社への出社を2週間後に控え、榎本氏は今までの活動を振り返った。

5

「再就職活動を振り返って、自分なりにできるだけのことをしたという充実感はあります。でも、引っかかっていることもあります。例えば、もっと景気の良い時に再就職活動をするならば、余裕を持ってもっと多くの会社をみることができるとかも知れません。いくつか内定をもらって、十分に比較検討することによって、自分の中で十分に納得した上で再就職先を決められるでしょう。しかし、残念ながらこういう状況においては、内定をいただいた会社を待たせて、再就職活動を続けることは無理です。そんなことをしたら内定を取り消されるでしょう。そういう意味で、もう少し時間をかけてゆっくり再就職活動をしたかったという悔いは多少あります。でも、これも何かの縁だと思い、今内定をいただいている企業に就職しようと思っています。」

10

「アウトプレースメント会社にお世話になって良かったです。色々な面で支えになりました。田中さんはもちろん、ここを利用されている他の利用者とお話をすることは、私にとって大きな支えになりました。自分よりも大変な人がいるんだなとわかると、ちょっと安心したりもしました。それ以上に自分の体験を話すことで、自分自身にけりをつけるというか、ああこんなことがあったんだなあと、自分が体験した出来事を少し客観的見ることができるようになりました。大きかもしれません、他の利用者の方と接することでいやされた部分があります。」

15

20

「A社に対しては複雑な思いがあります。10年以上お世話になったし、愛着もあります。社風も好きでしたし、面白い仕事もさせてもらいました。もうやめた会社ですが、それでもうちの会社はどうなってしまうんだろうと今でも時々考えます。反面、見返してやりたいという気持ちは今でも強いです。転職が成功だったのかどうかは今の時点ではなんとも言えません。でも、今度の会社には定年まで勤めるつもりでいます。心機一転がんばりたいと思っています。」

25

「なぜ私がリストラの対象となったのかについては、今でもよくわかりません。上司の私に対する評価が低かったから、上司が私のことを好きではなかったから、いずれにせよ、上司にとって私は必要ではなかったからだと思います。」

30

田中カウンセラーは榎本氏の活動について次のように振り返っている。

「榎本さんは、私たちアウトプレースメント会社からすれば、理想的な利用者の人でした。就職活動を進めるにあたって、最も大事なことは就職する企業を探そうという本人の意気込みですが、この点について榎本さんは全く問題ありませんでした。榎本さんの就職活動を支えていたのは、A社を見返したいという強い想いでした。それが時には好ましくない方向に作用することもありましたが、基本的には良い方向に作用しました。A社への不信感や憤りは、そう簡単には和らぐことはありません。ですから私たちも無理にその思いを修正させて、その状況を受け入れさせようとはしません。要はそれが就職活動の妨げになっているか否かが重要なのです。退職した会社への感情が再就職活動の妨げになっていなければ、私たちにとってそれはそっとしておいてかまわないものなのです。」

10

「榎本さんが何故リストラの対象となったのか、という点については一度もふれませんでした。理由は先程と同様、そのことは榎本さんが再就職活動を進める上で、特に重要な課題ではないと判断したからです。榎本さんが上司と合わなかった理由は色々考えられます。もしかしたら榎本さんは上司にとってマネジメントしにくい存在だったのかもしれません。ですから、今後榎本さんが新しい会社で同じような状況に陥ることがあるかもしれません。そういう意味では、何故リストラの対象となったのかについて考えておくことは、榎本さんの今後の職業生活を円滑にするために大切なことなのかもしれません。でも、取り敢えずは、再就職することが一番重要なことだと私たちは考えています。何故そうなったのかについては、収入源がない、所属する会社がないという状況から抜け出した後に考えても遅くないと思います。」

20

最後に田中カウンセラーはアウトプレースメント会社の役割について次のように述べている。

「ある人が長年所属してきた会社からの退職を余儀なくされ、新たな就職先を選択するというプロセスでは、本当に様々な課題が出てきます。こういった課題の多くは再就職することによって解決できます。しかし、これからどう働いていくか、会社に何を期待していくかといった個人の仕事観や会社観については、再就職のプロセスで利用者の方がご自分で考えなければならない課題ではないでしょうか。私たちアウトプレースメント会社は、利用者の再就職を支援することが目的です。具体的な方法やノウハウといった情報は提供できますが、利用者に替わって再就職活動をすることはできません。それがアウトプレースメント会社の役割であり、限界であると思います。」

30

「もう1つ重要なことがあります。企業を退職することによる最も大きなダメージは収入源がなくなることですが、同時に、人間関係が非常に狭まることも個人に対して大きなダメージを与え

ます。多くのサラリーマンの人間関係は会社を中心に構成されていますので、退職することによって人間関係が狭まってしまいます。退職せざるを得ないという経験、そして厳しい環境の中で再就職活動をしなければならない経験は多くの人にとって非常につらいものです。家族が支えになってくれる場合は良いのですが、最初から退職を無理なく受け入れる家族は稀です。このような時、どこかに自分の支えになってくれる場所があることはとても重要なことではないでしょうか。自分が大変な状況に置かれている時には、より一層サポート源が必要なことを認識して、もっと多くの人にアウトプレースメント会社を利用していただければと思います。」

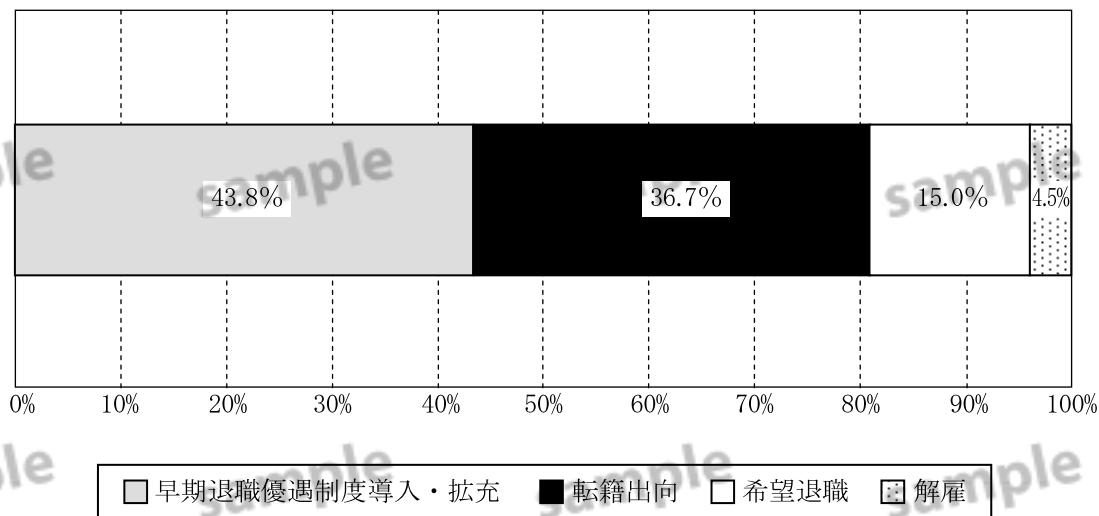


図 1 正規従業員削減の方法別割合

表 1 株式会社日本能率協会マネジメントセンター・カウンセリング・研究所の事業概要

アウトプレースメント（再就職活動支援）
進路相談室の機能設計/運営
出向/転籍者のための巡回カウンセリング
工場/事業所の統廃合に伴う巡回カウンセリング
人材の社外流動化支援制度設計のコンサルティング
進路選択研修
キャリア・カウンセラー養成講座
キャリア・カウンセリング研究会

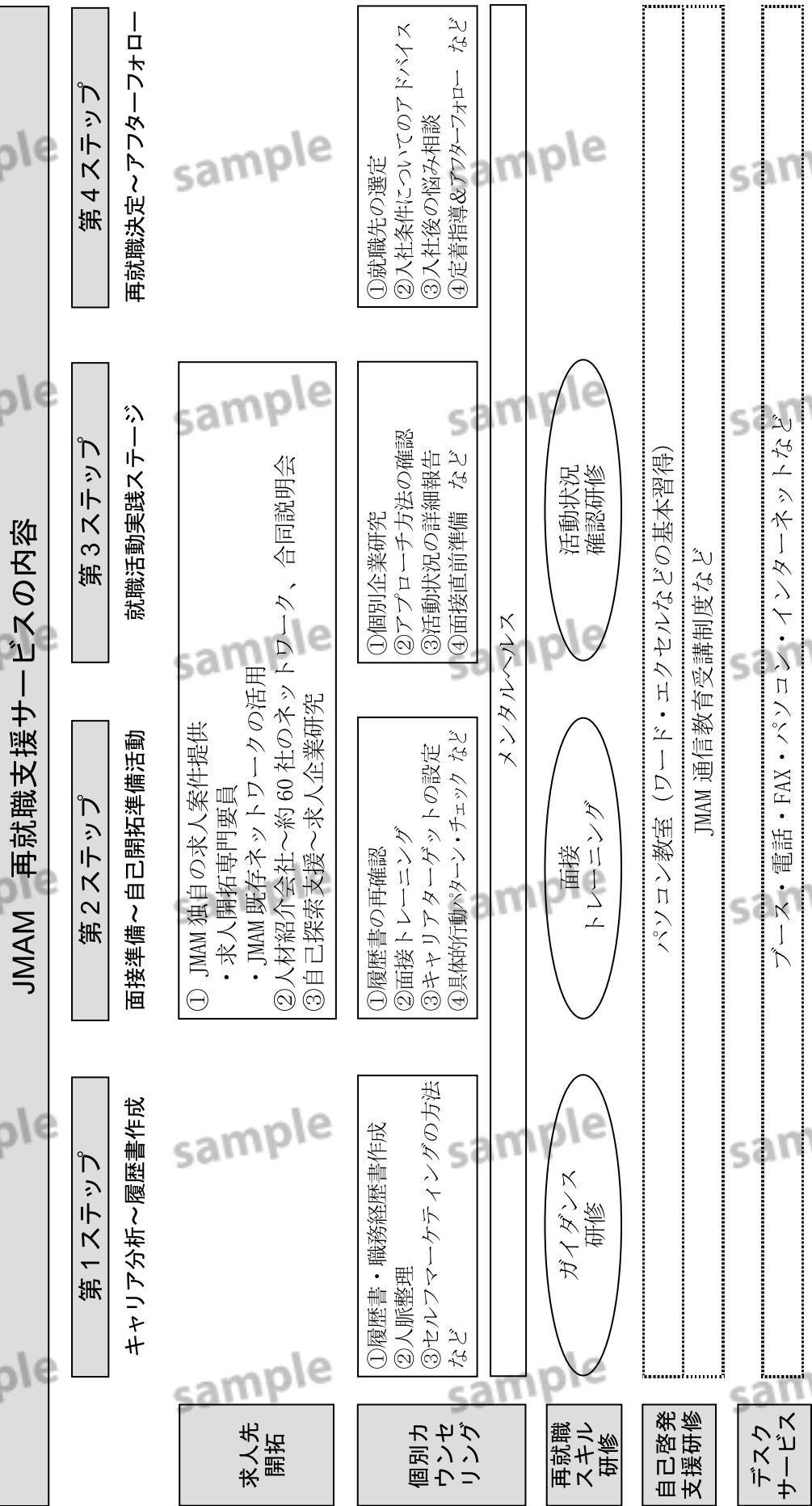


図2 JMAM 再就職支援サービスの内容(内部資料より作成)

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

(F) 2008年2月・RP150