

人材派遣会社によるキャリア教育とは、どのようなものか

2019年4月5日（金）
ルネサス関連労働者懇談会

4月に入り、ルネサスではキャリアチェンジサポートプログラム（CCSP）適用者への個人面談が開始されています。4月第2週には、キャリアセミナー（社外専門業者による集合型セミナー）も予定されています。このセミナーには、自ら希望する者だけでなく、上司から出席指示のある者も参加させられます。

すでにルネサスでは、このようなキャリア教育を数年前から断続的に実施してきており、職場から選ばれて参加させられた数多くの方が、次々と退職を選ぶ結果になっています。こうした退職者を見てきている社員の中には、「退職強要教育」に業務命令と称して無理やり参加させられるのではないかという不安が渦巻いています。

そこで、過去に実施された教育がどのようなものであったか、ここで紹介したいと思います。以下は、2015年に実施されたSIP（セルフ・イノベーション・プログラム）と言う名の、集合教育の様態です。なお本文章は、ルネサス懇と電機・情報ユニオンが共同作成したルネサス再生のための提言冊子「人権と経営の両立は、どうすれば実現できるか」に掲載した原稿を一部修正加筆したものです。

— 以下、本文 —

IV. リストラの黒幕？ 人材派遣会社の関与

ルネサスが展開する多重的なリストラには、人材派遣会社の関与も無視できません。パソナをはじめとする人材派遣会社5社がルネサスと契約を結び、社員の研修を装った退職強要を繰り返しています。社員を退職に追い込むテクニックの“開発”は、露骨な退職強要の時代から、「追い出し部屋」のような陰湿な嫌がらせを経て、もっと労働者自らが自主的に退職を選ぶような仕組みへと、次第に洗練されてきている様に見えます。ここでは、巧みに社員を退職へと導くセルフ・イノベーション・プログラム（SIP）と言う名の研修を取り上げます。

（1）セルフ・イノベーション・プログラム（SIP）とは何か

2014年以降、ルネサスグループ社内では、セルフ・イノベーション・プログラム（SIP）と言う名の集合性の研修が、複数の事業所で実施されました。これは人材派遣会社が提供している教育プログラムです。5段階の人事評価で、最低の「1」と次に悪い「2」（全体の2～割が該当）を付けた社員に対し、会社は業務と称して、この研修の受講を強制していました。

セルフ・イノベーションを直訳すると「自己変革」です。この研修の第一の目的は、変化する社会や企業に合わせて自らを変革し、成果の出せない「ローパーフォーマー」から、高い成果の出せる「ハ

イパフォーマー」となって、高い評価が得られるようになりましょうと意識改革を促すことです。しかしそれだけでなく、成果の出せない仕事を継続する意味を問い直し、人生全体のキャリアを受講者に再考させることで、転職など、別の道の選択を促す目的もあります。

2014年の研修は、数十人規模の講義と言う形で実施されましたが、2015年は、少人数のグループ分けによる集合研修に変わりました。以降は、2015年度版について説明します。

研修は、グループ研修が2日と、キャリアカウンセラーとの面談が2回という構成でした。まず研修をまる1日受講し、それから数日以内に人材派遣会社のキャリアカウンセラーとの個人面談を1時間程度行いました。そして1回目の研修から約10日間を置いて、再びグループ研修を1日受け、再度キャリアカウンセラーとの面談を行いました。

(2) 集合研修1日目 ―会社における自己変革―

2回に分けて行われた集合性教育の、第1回目の目的は、「会社という組織における『自己変革』に焦点を当て、自らのキャリアを考える」というものでした。これまでの会社生活を振り返り、キャリアとは何かについて考え、自己啓発のための具体的な行動計画を立てるという内容でした。

講義のはじめは、自己変革の必要性についての説明です。ビジネス環境は時とともに変わり、会社で求められる仕事や能力も、それに従い変わっていくため、そこで生きていくには、常に自己変革を遂げていくことが求められると言います。何もしないで受け身の姿勢でいれば、評価が下がっていき、やがて自分の居場所はなくなるのだと、半ば脅しのような事を言われます。まるで、成長し続けられない限り給料が下がるのは当然で、クビになっても仕方が無いのだと言いたいようでした。

この教育においては、会社という組織が、ある意味で絶対的なものと位置付けられているのに気づきます。会社で働いて給料をもらう以上は、時には歯を食いしばってでも責任を果たさなければならない時もあり、それが社会人の勤めだと言います。テキストには、次のような文言が並んでいます。

「会社員を選択し、決断したのは自分自身であり、その継続を選択しているのも自分自身です。」

「自分で決めた責任をしっかりと果たすことが社会人としての勤めです。」

「給料を得るには、組織人として、その処遇に応じた貢献をしっかりと出していますか。」

「今の自分の評価を作ったのは、今までの自分自身の積み重ねと、今のあなたの結果と態度です。」

いかなる理由があったとしても、会社員であることを選択した以上は、組織から期待されている成果を出す義務と責任があります。つまり評価が低い場合には、その評価を上げる必要があります。」

このように、組織から期待される成果を上げる義務と責任があるのだから、その責任を果たせるようになるのが勤めであり、低い評価を上げるのもまた義務だと言います。

さて、この教育で次に登場するのがキャリア開発と言う概念です。この教育におけるキャリア開発とは、「職業人生を中心に、その先の人生全体も見据え」、「これからの生き方全体を考えて、今の自分の行動の見直しと、これからの人生に向けた行動計画を考える」ことです。このように、キャリアを職業だけでなく、人生全体の問題として捉えている部分は、この研修のもう一つの目的である転職への誘いの伏線になっています。とはいえ第1回目は、今の会社内の職業生活における自己変革がテーマですので、上述のように会社組織を無謬（むびゅう）の前提とした上で、私たちに成果を出すために一方的な適応を求めるものでした。したがって、そこでのキャリア開発とは、よりよい会社生活を築く上で必要な自己の成長のための行動計画を描き、それに向かって全力で努力すると言った内容となります。テキストには次のような文言も書かれています。

「周囲の期待は年々変化成長する。そこで、自分自身が出す成果も年々進化発展させることが必要」
「『今の私』は、『これからの私』が『最幸の人生』になるように、全力を出しているでしょうか。」
「そのための行動計画＝キャリア開発を考え、すぐに実行しましょう。努力の量に比例して、人生は自分の期待通りに変化していきます。今までサボっていたと思った人は、今から人一倍努力の量を増やして、頑張っ追いつきましょう」
「将来が“不安”⇒将来の不安を“希望”に変え、不安を“自信”に変えるのは、本人の努力の量によって決まる。」

続いて、キャリア開発のためのプランを策定する前提として、過去の振り返りをさせられました。まずはSWOT分析という形で、自己の強み（S）と弱み（W）、機会（O）、脅威（T）について考える課題を与えられました。次いで、グループ内で、過去の職歴について一人ずつ話をしたり、お互いにインタビューをし合うなどを通じて、自分の強みや弱み、自分の置かれている職業上の立場、価値観などについて見つめなおすということも行いました。こうして、自分自身の状況と、会社環境との関係を意識させた上で、最終的に自己啓発の目標と具体的な取り組みについて、「キャリア開発シート」にまとめるところまでが第1回目の内容でした。

（3）研修はどのような雰囲気だったか

朝9時に教室に集められた受講者達は、あらかじめ参加名簿に書かれた記号によって数グループに分けられ、5～6人ずつでテーブルを囲んで座りました。受講者は、同じ職場や隣の職場などから集められてきているため顔見知りも多いのですが、研修のはじめのオリエンテーションではお互いに自己紹介をしました。特に職場の同僚と「評価の低い者」どうしとして顔を合わせるのは、お互いに決して気分の良いものではありません。

そもそもこのような研修に自ら喜んで参加する者が居る訳がありません。むしろ日頃からまじめに業務に取り組んでいる人たちばかりですから、本来の仕事をする時間を取られるだけでも困っていました。当然、研修への参加意欲も湧きません。ところが講師はと言えば、参加者のそうした感情から来る消極的な態度などが見える機会があるたびに、そこに「評価が低い」理由をこじつけたり、「ローパフォーマー」と言う言葉を繰り返すなどして、受講者を何度も何度もものしりました。しかし、現状に安住させない心理状態にするのが講師の役目であったことを思うと、こうしてののしりつつ、決して褒めないというのも、おそらくこの研修プログラムの実行マニュアルに盛り込まれていたのではないかと想像します。

（4）個人面談

グループ研修の次は、人材派遣会社から来たキャリアカウンセラーとの個人面談でした。これは、第1回目の研修のあと数日以内に実施され、1人あたり約1時間を取り、研修で書いたキャリア開発シートを参照しながら、会社におけるキャリア開発について相談を受けると言うものです。ここでは、簡単な自己紹介と会社での仕事の様子、普段の生活や、今後どのようにしていきたいか等を話しました。

キャリアカウンセラーには、元は他の企業で人事などを担当し、定年退職された後の再就職として、人材派遣会社に勤めている方が多かったと聞きます。昨今の企業におけるリストラのひどさを目の当たりにされてきたからかも知れませんが、キャリアカウンセラーの方は態度が穏やかで、じっくりと話を聞かれていました。そこには、相談者ができるだけ良いキャリア生活を歩めるように、何とかサ

ポートしたいとの気持ちが表れている様でした。

おそらく、グループ研修の講師とこのキャリアカウンセラーとは、あまり仲が良くないだろうこと、特に講師の方は、再就職組のカウンセラーをどこか見下したがつているのではないかと想像もしました。それはともかく、刑事の取り調べでは硬軟織り交ぜると効果があると言われるように、講師とカウンセラーとで相反する態度を取らせることが、結果的にカウンセラーへの信頼度を高め、相談者の意識を転職へ向けさせる構造になってもいるのではないかと思います。

(5) 集合研修2日目 ー人生全体のキャリア形成ー

集合研修の第2回目は、1回目から10日ほど後に行われました。2回目ははじめは、1回目の研修で自ら立てた行動計画への取り組みが、きちんと開始できている事を確認しました。それから更に、現在の仕事を相対化して、人生全体のキャリア形成について考えるという流れでした。テキストの表紙裏には、2日目の目的として、「自分の人生・生き甲斐・価値観における整合性を考え、会社だけでなく、自分の人生として、自らの生き方・人生の進め方を考えます」と書かれています。

1日目の研修の内容を受けて、2日目もはじめに、「これから更に厳しい競争環境では、もっとドラスティックに成長することが求められ、ついて行けなければ、居場所を見失うこともあるかも知れません」と、会社生活を継続することの厳しさを強調し、「会社にあわせて自分を変えるか、もしくは、変えられない場合は思い切って所属する組織を変えるかの選択となってくるでしょう」と言う具合に、自分を変えられない者が無理に今の会社に留まる必要はないのだと切って捨てます。

レーダーチャートを使った自己採点では、会社の仕事と、家庭生活の両方の満足度を測り、その中でも特に大切にしたいと思う項目をピックアップして、自分の気持ちを見つめ直しました。そのうえで、大切にしたい価値観は何かを自らに問い、それを明らかにして、セカンドライフの方向性を探るなどの演習を行いました。こうした演習を通じて、「あなたが本当にやりたい事は、会社の仕事以外にあるのではないですか」と畳みかけるかのようです。そして人生は、本当にやりたいことが出来ないと後悔しますよと焦らせ、人生の時間は短いから、出来るだけ早く準備を始めた方が良いと急かします。その上で、「実行の先送りはムダな人生を増やすだけ 実行の先取りは有益な人生をつくる」と言い、『『最幸(さいこう)』の人生を築くことに時間・エネルギーをどんどん使おう』との言葉で締めくくっています。

最後に、A3版用紙1枚の「キャリアビジョンシート」の作成が課題として出されました。このシートには、「大切にしたい価値観・夢・目標」と、「目標に向けた行動」を書き込むようになっていました。キャリアカウンセラーとの第2回目の面談は、このシートをもとに実施されました。

(6) 会社にとってS I Pとは何なのか

以上見て来たように、S I Pは受講者を、2つの両極端な態度に誘導することを目指していると考えられます。ひとつは、会社に残って評価を上げるためにひたすら頑張って働くようになること、いまひとつは、会社の外に新しい人生を見つけることです。「成果が上がらなければ、甘んじて低い評価と、それに見合った処遇を受け入れ、それでもやる気を失わずに頑張り続けるのなら、会社に残っても構わないが、そうでないのなら、会社に居てもお互いに不幸なだけなので、わざわざ不幸になるような愚かな人生を選ばずとも、会社の外に別のもっと幸福な新しい人生を見つけてください。」これがS I Pに込められた、受講者へのメッセージでしょう。

ルネサスの現在の人事制度は、年に1回の行動評価で最低の「1」を取るか、または年2回の業績評価で「1」を2回連続で取ると降格になる仕組みです。新人事制度が導入された2014年度は、

1割の社員に「1」が付けられました。2015年度は「1」の割合が減りましたが、依然、使用者の思惑で拡大される危険性を残しています。いずれにしても、毎年少なからぬ社員が、それに相応する理由も無く降格になると言う、まるでブラック企業のような悪質な制度は、通常であれば人事権の濫用として、違法の疑いが濃厚なものです。

そこで会社は、「1」の評価を取った者に対して、まず社長名で改善を促すレターを送り、その後でこのSIPを受講させると言う手法を取りました。会社としては、本人に改善を促し、改善のための教育の機会も設けたのだから、それでも改善が見込めなければ本人の側に問題があると見なせるから、降格もやむを得ないだろうとの言い訳が立ちます。つまりSIPは、大量降格を手段とした人件費ダンプを会社が実行する上で、人事権の濫用であるとの追及を免れるための、脱法的アリバイ工作の役割も果たしていると考えられます。

こうした方法を通じて、労働基準法に違反するほどの生活破壊的な賃下げを、お咎めなく実行できるのなら、それはそれでよし、研修によって自信を無くした社員が人材派遣会社の転職サービスを利用して辞めてくれるのなら、それもまたよしと言ったところなのでしょう。

(7) 立ち止まって素直に考えてみる

SIPの教育の中身すべてを否定する気はありません。確かに、人生の限られた時間を有意義に過ごすべきと言うのは、その通りと思いますし、会社の仕事がすべてでは無い事も事実です。しかし、テキストに書かれていない事は何だろうかと考えてみるのは大切だと思います。

例えば、会社で働く以上、そこに責任が生じるのは事実ですが、私たちは決して無限の責任を負っている訳ではありません。もし頑張っても果たせないほどの責任を負わされているとしたら、なぜそんなことになっているのかを考えてみてはどうかと思います。それに、SIPでは、私たちの側に一方的に組織への適応を求めているかの様ですが、労働衛生の観点から言えば、労働者を仕事に適応させるというだけでなく、仕事を労働者に適応させるというアプローチも必要です。(これらについては、提言冊子「人権と経営の両立は、どうすれば実現できるか」の第二部で詳しく述べています。)

それから、会社に適応するか、会社の外で自己実現するかと言うのは、果たして二者択一なのでしょうか。もしそうなら、会社に勤めながら会社の仕事以外で自己実現をするという選択肢は無くなってしまいますね。この点でも現実離れした極論と言わざるを得ません。

また、そもそもなぜ私たちは会社を辞められないのかと言えば、やはり職業を通じて生活を支えるためと言うのが第一に来るのではないのでしょうか。給料にしても年金にしても、私たちの生活は、あまりにもお金が無くては営むことが出来ないものに成り過ぎていると感じます。だから辛くても厳しくても、働き続け、給料をもらい続けることで生き続けるために、会社組織に従わざるを得ないのが現実なのだと思います。私たち個人と会社との契約関係は、決して自由で対等な契約関係にあるわけではありません。ですから、本当はそのところをもっと改善できれば、私たちの職業選択の幅は広がるし、自己実現もしやすくなるのではないのでしょうか。

この教育の中では、例えば「過去と他人は変えられない」という言葉も出てきました。過去は変えられないとしても、他人や組織や社会は本来変えられるものです。SIPの目的は、グローバル化する世界や、そこに適応して生き残りを図る会社を無謬の前提として、会社や社会の方を変えるべきという発想を私たちから隠して見えないようにしつつ、私たち個人の側がひたすら一方的に、それらに適応していかざるを得ないとの意識を強化する方向に誘導したいのだと思います。そこにあるのは、社会に対する究極の無力感の植え付けではないかと思います。

最後にもう一点付け加えるとすれば、SIPは所詮「オトコのための教育」ではないかと言うことです。育児や介護、家事を荷いながら仕事をする人と、会社の仕事オンリーの人が、おなじ条件で競争したら、定性的にどちらが勝つかは目に見えています。家族的責任を負う人は、低い評価と処遇で

当然とでも言うのでしょうか。こうした職業生活を考える上で最も重要な観点さえ、S I Pからは欠落しています。

(8) 儲かるのは人材派遣会社

以上紹介したS I Pの教育プログラムは、おそらくは長い年月をかけて人材派遣会社が開発・“改良”を重ねてきたものと思われ、悪意の芸術品とも言えるほど、よく練られた完成度の高いものとなっています。

現在の企業のリストラには、人材派遣会社が大きく関わっています。大量の社員を辞めさせるため早期退職の指南をするなど、アドバイザーとしての関与は従来から疑われてきました。そして現在は、S I Pのような教育プログラムの実践が、企業が新たに導入しつつある「常時リストラ」の一環において、その推進役としての重要な役割を果たしていると言えます。その役割とは、ひとつは脱法的に処遇を下げるためのアリバイ工作であり、ひとつは社員をカルト教の狂信者のように自ら進んで人生のすべてを注いで働く存在になるように意識改革を促すものであり、ひとつは“カルトの信者”となることを拒否するものを転職にいざない排除する手段であると考えます。

人材派遣会社の関わりとしては他に、武蔵や北伊丹に在籍していた設計子会社の社員達がパソナテックに出向させられ、そこで勤務先を探す“業務”をさせられていたとの報告もあります。人材派遣会社としては、リストラを指南して儲け、リストラのための研修プログラムを売ることでも儲け、その結果として転職を希望する者がいれば、その紹介事業でもまた儲け、そして更に、転職希望者をパソナテックなどの自社のグループ会社と契約させることで、安い労働力を供給して儲けるという仕組みです。

労働者の心の深いところに無力感を植え付ける教育で儲ける人材派遣会社、それを利用して体よくリストラや賃金ダンピングを行う会社、そしてその仕組みを労働移動支援助成金などで後押しする政府。いま本当に必要なのは、この悪質なコラボレーションを止めさせる事ではないかと思えます。