

# 早期退職面談「対抗」マニュアル（第1版）

2014年12月1日（月）  
電機・情報ユニオン  
ルネサス関連労働者懇談会

ルネサスグループ全体としては、4回目となる早期退職の募集が行われています。過去の経緯から、今回の目標人数である1800名を達成するのは相当に困難と予想され、その分、ターゲットと目された労働者に対しては、これまで以上に執拗かつ苛烈な退職強要が面談を通じて展開される可能性が濃厚と見えています。そこで、ルネサス懇と電機・情報ユニオンは、ここに退職強要面談を乗り切るためのノウハウや気持ちの持ち方についてまとめることにしました。

## 【退職強要とは】

退職強要を跳ね返すには、まず何が退職強要にあたるのか、概念だけでなく、具体的な形で知っておくのが重要です。あからさまな暴力や暴言がそれにあたるのは当然ですが、例え上長が紳士的な態度で臨んでいたとしても、そこで話される内容によっては、退職強要と判断すべきものもあります。

### ①執拗な面談を繰り返す。面談で同じことを何度も言う。

退職強要の基本は、退職を望まない相手に対して、面談などを執拗に繰り返すことにあります。合意のうえでの自主退職を促すのが退職勧奨ですので、相手の意思を無視して勧奨し続けることは、すでに合意の域を超えており、強要となります。

### ②仕事を取り上げる。単純労働をさせる。

「あなたにやらせてもらう仕事は無くなった」「今の仕事は引き継いでほしい」など、仕事を取り上げることも退職強要となります。

また、本人の能力・経験と比べて、簡単な業務や単純作業に従事させることも退職強要となります。

### ③業務と関係の無いセミナー等を受けさせる。

ルネサスでは、パソナ、テンプスタッフ、ランスタッドなどの人材派遣会社の紹介を「キャリアプランセミナー」という名前でカムフラージュし、これを業務命令であると脅して無理に受けさせています。このような人材派遣会社のコマーシャルが、当人の業務と何ら関係のないことは言うまでもありません。本人の業務とも、業務に必要なスキルアップとも関係のないものを命令で強制することも、退職強要に含まれます。

### ④重要な事実に対する誤認をさせる。

もし会社に残れば次は指名解雇が待っていると、転勤になったり、グループ外に出向をさせられたり、降格や賃下げになることが避けられないかのように思わせ、ここで早期退職を利用した方が得であるかのように誤認させることは、退職強要にあたります。

## 【面談での受け答え】

面談に際しては、記録を付けることが大切です。メモを取るか、またはボイスレコーダーを使用して、証拠を残しましょう。

以下に、受け応えの例を示します。

### 1. 「早期退職制度に対するあなたの意思を確認したい。」

回答例 : 「退職を考えていませんので、制度を利用する意思はありません。」

解説 : 退職の意思がないことを、はっきり伝えることが重要です。

### 2. 「会社のスリム化によって、一人ひとりの役割は大きくならざるを得ない。残った人はいまよりももっと大変になる。」

回答例 : 「私は残って働きます。」

解説 : まず、人員削減そのものが会社の都合です。人減らしで残った人の負担が大きくなるのも、会社の都合によってそうなるという事ですから、当然のことと受け入れる必要はありません。「承知しています」等、迎合するような回答は望ましくありません。

### 3. 「残っても転勤もあるかも知れないし、降格や賃金の更なる引き下げがあるかも知れない。」

回答例 : 「人事制度としてそのような可能性があることは知っていますが、不当な配転や降格、賃下げは容認しません。」

解説 : 会社に残るためには、労働条件の切り下げも仕方ないと思うかも知れませんが、仮にそう思ったとしても、表には出すべきではありません。労働条件の引き下げに対する個別同意を得たとの誤解を与える恐れがあります。間違っても「それは覚悟の上です」「承知しています」等は言うてはいけません。

### 4. 「今後、どのように成果を出していくつもりなのか。」

回答例 : 「その話は別の機会にしてください。」

解説 : まずは会社としての経営戦略があり、それに基づく事業戦略があって、部門ごとの方針が決まるはずで、個人の役割は、その後割り振られるものではないでしょうか。マネジメントレベルでどう成果を出していくのか、その方針があいまいなまま、特定の人だけを相手に成果を出せと詰問するのはおかしいです。少なくとも、これは課単位でメンバーの揃っている場で、きちんと話し合われるべきことです。

### 5. 「今までよりも更に高度なスキルが求められるようになるが、あなたには困難だと思う。あなたの能力では、この業務を続けていくことは難しい。」

回答例 : 「私にできる仕事はあります。」

解説 : あなたの職場の、あなたの周囲の人たちは、皆あなたの仕事に期待をしているはずで、現場を見ない会社のたわごとにつき合う必要はありません。

## 6. 「あなたにやってもらおう仕事がなくなるかも知れない。」

回答例 : 「今は仕事があるので、それを続けます。」

解説 : 将来の「かも知れない」という話をされても困ります。もし本当に仕事が無くなったら、そのときに改めて会社と労働組合と交渉をすることになります。

## 7. 「人材派遣会社のキャリア相談を受けてほしい。」

回答例 : 「退職の意志がないので必要ありません。」

解説 : 担当業務の内容とも、業務に必要なスキルアップとも関係の無いものを、業務命令とすることは出来ません。

## 8. 「会社の存続のためには、どうしても人員削減が必要だ。」

回答例 : 「会社の存続も大事ですが、私にとって最も大事なのは家族の生活の存続です。そのためにも、この会社で働き続けます。」

解説 : 他の受け応え同様に、会社の論理につきあう必要はありません。

## 9. 「会社の認識とあなたの認識にはギャップがあるようなので、理解して頂くため引き続き面談したい。」

回答例 : 「退職の意志がないことは変わりませんので、必要ありません。これ以上の面談は退職強要です。どうしても面談すると言うのであれば、労働組合に言います。」

解説 : 認識にギャップがあるのが当然です。それは面談を繰り返す理由にはなりません。

### 【その他の注意点】

#### ①面談は早く終わるに越したことはない。

面談の中で、議論を通じて厳しい局面の打開を図ろうとは思わない方が良いでしょう。必要なのは退職の意思がないことを明確に伝えることで、それ以外は出来るだけ多くを語らないことに徹する方が無難です。もし適当な言葉が見つからなければ、黙っているというのも一つの有効な方法です。

#### ②不要な質問はしない

会社側の戦略として、労働者から質問をさせようとしています。こちらからの質問は、相手に付け入る口実を与えたり、面談を長引かせる事になりますので、なるべく控えましょう。（「ただし「ギャップとは何か」等、相手の使うあいまいな言葉の意味を質すのは可。）

不要な質問の例

- ・なぜ私が選ばれたのでしょうか。

#### ③安易に同意を示さない。

「そうですね。」と言ったり、相槌をうつなどは避けましょう。

④相手の期待に応えようとしない。

相手の真の期待は、あなたが早期退職に同意することです。「どうやって成果を出すつもりなのか」との質問は、あなたに成果を求めているわけではありません。したがって「〇〇をします」という回答は、ほとんどの場合、否定の対象にしかありません。自分が期待に応えられる人間だと証明を試みる必要はありません。

⑤ギャップがあるのが当然という立場で臨む

相手は、あなたを退職候補者として選んだのですから、ギャップが無くなるとは、すなわちあなたが退職の決意をすることです。したがって退職の意思がない以上、ギャップは解消のしようがありません。

⑥相手が怒ったり、威圧的な態度を取ったら

自分は、あなたの怒りに圧迫され、恐怖を感じているという事を逐一表明した方が良いでしょう。

- ・「そんなに感情的になられたら、怖くて面談なんてできません。」と言って席を立つ。
- ・「脅しにしか聞こえません」と言う。

⑦労働組合を通じて解決を図る

相手が何度も面談を求めてきたら、それは退職強要ですので、個人で応じる必要はありません。労働組合に訴えるべきです。

電機・情報ユニオンには、すでに各職場から多数の方が相談にみえていて、会社との団体交渉により事態の打開を目指しています。ご相談は以下の連絡先をお願いいたします。

ひとりでも入れる労働組合  
**電機・情報ユニオンに相談を**  
電機・情報ユニオン本部  
〒105-0004 東京都港区新橋4-24-3エムエフ新橋601  
Tel & Fax 03-6450-1777  
Email : denkiunion@gmail.com  
URL (<http://www.denki-joho.jp/>)

## 【最後に】

各職場の部長は、必ず部下のうちの誰かを退職候補者に選ばなくてはならない状況に置かれています。そうすると、誰を選べば職場に与えるダメージを少しでも減らせるのかという観点から人選をするより無くなってしまいます。ダメージを減らすには、能力の比較的低いと思われる社員を選ぶというだけではなく、担当業務や積み上げたキャリアが主流ではないとか、リソースシフトの対象者で現在の職場での経験が浅いとか、家族的な責任を負っていて長時間残業ができないとか言ったことも、人選の主要な理由になってくるに違いありません。対象となった方々を見渡してみれば、思い当たる節が多々あるのではないのでしょうか。

必ず誰かを選ばなくてはならない状況で部長があなたを選んだのであれば、部長との1対1の交渉によって、この厳しい場面を打開する可能性を見出すのは困難です。それよりも原点に立ち返って考えてみましょう。会社が社員との合意の上での退職を促す「退職勧奨」は認められています。しかし、退職しなければならない状況に追い込んで、本人の意思に反して退職させる「退職強要」は違法です。もし、あなたに退職の意思が無いにも関わらず、会社が無理に退職させようとするのであれば、それは退職強要ですから、応じる必要はありません。このマニュアルは、退職強要とは何かを認識し、身を守るための「防具」として作成したものです。

確かに、どんな企業にも寿命はあるでしょうし、斜陽産業で仕事が無くなり、今後も回復の見込みが無ければ、人員の整理も避けられないとも考えられます。しかし、いまのルネサスはどうでしょうか。会社は莫大な営業利益を上げていながら、将来想定される最悪の事態（ボトムケース）でも利益が上がるように人員削減などで、固定費を削減するのだと言っています。ところが社内は、急激な人員の減少によって、いたるところで人員不足が起きていて、現場で働く人たちの負担はますます増大する一方です。過労や心労で倒れてしまった人の話も聞きます。6000名にもおよぶ大転勤で、育児や介護に携わる女性を大量に退職に追い込んだのも、会社の業務に100%注力できない社員を振り落とすためではないかと疑っています。社員が人生まるごと会社の仕事に注ぎ込むことを求め、搾れるだけ搾って利益にかえようと言う利益絶対主義に取りつかれているかのように見えます。こんな事がモラルとして許されるのでしょうか。

一般的に、利益だけを絶対の目標とする経営者にモラルを説くことなどは、生命の存続だけを目的にするゴキブリやダニに向かって聖書の一説を読んで聞かせるのと同じくらい無意味な事かも知れません。それならば、モラルはさておき、経済合理性・経営合理性の視点から見たらどうなるでしょうか。あなたの職場を見渡してみて、本当に人員削減が必要でしょうか。人が減る事によって、あなたの職場は今後ますます上手く回っていくと思えますでしょうか。ほとんどの場合、そうではないはずです。そして、ほとんどの職場が衰退するのであれば、全社としても衰退は避けられないこととなります。

そもそも人員削減を必要とする背景には、産業革新機構など、ルネサスの経営権を直接、間接に握っている者からの要請があります。産業革新機構は、1株わずか120円で大量のルネサス株を取得しました。現在の株価は、取得時の約7倍にもなっています。例え10年後にルネサスが消滅しようとも、変革プランが終わる2017年に保有株式の一部でも売り抜ければ、十分にお釣りが来ることとなります。それもまた、彼にとっての経済合理性だと考えることができます。

ここで、パナソニックに買収され、10万人のグループ社員がわずか9000人にまで減ってしまった三洋電機で、人事部長をされていた方の話を、「会社が消えた日 三洋電機10万人のそれから」から引用します。

#### 人減らしという“麻薬”

人事部長になったばかりの岡本は、汚れ役を引き受け、あれこれ知恵を絞った。すべては会社を筋肉質にするための仕事だと思っていた。だが、今はそう思っていない。

「人減らしというのは“麻薬”です。まとまった人数を減らすと固定費が軽くなって、一時的に業績が回復したように見えるんです。でも付加価値を生む人材を切り捨てて、会社が強くなるはずがない。一時的な固定費削減の効果が消えるとまた苦しくなって、ダメだとわかっていても手を出してしまう。だから人員削減は会社を蝕む麻薬なんです。結局、三洋電機は最後まで麻薬をやめられなかった。」

「世間の目」というものが、いかに節穴であるかわかるだろう。“麻薬”に手を出している会社を、メディアは一時的な利益水準の回復だけを見て「勝ち組企業」と呼び、アナリストも三洋電機株の「買い推奨」を出していたのだ。「人を減らせば株価が上がる」の法則は今でも生きており、自分が麻薬を使っていることに気づかず、人を減らすことを「改革」だと思っている経営者はなお多い。

（「会社が消えた日 三洋電機10万人のそれから」大西康之著、日経BP社、264ページより引用）

ルネサスでは、早期退職が目標の人数に達しない場合に、指名解雇があり得ると言って労働者を脅してきました。しかし、指名解雇を実行するにあたっては、人選が適当である必要があり、その適当な人選もまた、労働組合との協議事項となります。会社の思惑は、当然ながら「生産性の低い社員、人件費の相対的に高い社員を選んで辞めさせたい」というものですが、労働組合側の論理は違います。労働者側の視点に立つとき、様々な考え方があり得ますが、最大公約数的には、「辞めても良いと考えている労働者から辞めるのが妥当」となります。

ところが、まだ整理解雇に至っていない今、現実には社内で起きているのは、100%会社主導による人選です。会社の選んだ人員が、ほとんど例外なく早期退職をさせられるのであれば、これは労働法制の改悪以前に、事実上の「解雇の金銭解決」が行われていることを意味します。こうした事は、労働組合として、本来は決して認めるこのできないものです。

しかし、仮に私たちが人員削減は不可避であり、無謬の前提であると認識してしまった場合には、「生産性の低い社員から辞めてもらった方が、会社の経営に与える損害も小さくて済み、その分より多くの労働者の雇用が確保できることになる」との考え方が生まれて来かねません。雇用最大化の論理から、今の会社の方針を容認してしまうのです。（仮に労組執行部がこうした考え方に取りつかれれば、退職強要を受けている組合員にとって、そもそも組合費を払って組合員で居続ける意味は無いと言う事になりますから、）こうした職場の実態から遊離した机上のマクロ感だけで方針を決定しないよう、私たちは現場の実態や実感をきちんと伝えて行かなくてはならないでしょう。

最後に、こうした会社の方針を、プロ野球に例えて「戦力外通告は当然」とする考え方があるため、それに反論します。プロ野球の世界は支配下登録できる選手の数が決まっており、また制度として毎年ドラフトで6名前後が入団しますので、入った分だけは出て行かざるを得ない世界です。また、1軍でレギュラーを獲得できるポジションは、ピッチャー以外は8つに固定されています。優秀な選手を多数抱えても、全員が常時出られる訳ではありません。ところが会社の場合には、各自に各役割があり、人の数によって出来る仕事の範囲も変わってきます。前提がまったく異なるのです。

それでもあえて野球に例えるのであれば、今のルネサスは、「選手に払えるお金を減らさないといけないので、来年はショート無くしてセカンドにショートの分も守ってもらう」とか、「外野は右中間と左中間の2人だけにする。将来はセンター1人にする」と言っているかのようです。そして、「これからはセカンドとショートを一度に守れる技術を持った選手しか必要ない。片方しか守れない人はチームの方針とギャップがあるので、去ってもらいたい。」と言う具合です。金勘定ばかり気にして、まともに機能するチーム作りにさえ関心の無いオーナーのもとで、本当に勝てるのでしょうか。

あなたを含め、ルネサスにとって必要な人をこれ以上失って欲しくないというのが、私たちに共通する願いです。