

ルネサス懇、早期退職制度を語り合う

参加者： A委員(ルネサステクノロジ出身:座長)

B委員 (ルネサステクノロジ出身)

C委員(NECエレクトロニクス出身)

D委員(NECエレクトロニクス出身)

A) 9月に入っても猛烈な残暑が続きますね。今日の東京の最高気温も35 近くに達する見込みです。この猛暑の中、お集まり頂きまして、委員の皆様には大変ご苦労様です。

さて、先日、100日プロジェクトのやや詳細な検討結果について、会社の方から説明がありましたね。その中で一番インパクトのあったのが早期退職優遇制度を今回またやると言う発表でした。推定人数として1200名とも発表されています。この人数は、我々が先月上旬に議論したときの推定値とほぼ同じですね。そこで今回は、この早期退職問題に絞って、今後どのような問題が起きてくると予想されるのか、それにどう対応して行ったら良いのかについて話し合いたいと思います。よろしく願いいたします。

- 会社からの概要説明 -

B) 武蔵事業所では、8 / 27(金)に本部長を通じて約1時間の説明会がありました。

D) 玉川事業場の私の職場ではまだです。来週やっと説明会を開くという話でした。それよりも先週になって、労働組合のホームページに情報が載っていることに気が付きましたので、そちらは全部読みました。職制を通じた情報展開という意味では、やはりRTの方が強いみたいですね。

B) たぶんそれは日立の文化です。「この木何の木?ヒエラルキー」って言うくらいですから。ELでは、労働組合の情報が早いみたいですね。

D) いえ、そうでもないです。これまでは労働組合と会社の発表は一般に同時でした。だいたい同じ日にWEB掲載などで情報展開があったのです。今回気が付かなかったのは、会社からWEBによる情報展開が無かったことも理由のひとつです。7月末はちゃんと報告があったのですけどね。ちょっと変わったなという印象です。

A) それで会社からはどんな報告がありましたか。

B) 早期退職については、単に1200名という人数だけでなく、この会社の人数構成グラフをもとにした説明もありました。具体的に言いますと、この会社は40代の人数が多くて、特に間接(工場などの製造部門ではな

い)労働者の数は、40から45歳にピークがあると言うのです。このあたりの人員にだぶつきが見られるから、スリム化したいと言っていました。

A) 聞き捨てならない発言ですね。ELの部門ではどう報告されるのか注意しててください。

C) ELでそんな事を言ったら、大変な事です。ELでは、NEC時代の2001年と、独立したあとの2008年の2回、早期退職制度を実行しています。いずれも経営が大赤字を出して切羽詰まった状況があって、それで希望者のみを対象に実施するという話でした。だけど人員構成からスリム化したいなんて話は無かったと思いますよ。

A) タテマエ自体が大きく変わったとすると危険だと思います。人員をスリム化したいという理由を認めてしまえば、早期退職自体が習慣化する恐れもありますね。

今回の早期退職は、見かけ上は100日プロジェクトの結果として、中期的な人員削減施策の中に位置づけられています。統合によって人員のだぶつく部門があるので、主にその整理のために、単発に行うものと思ったのですが、人員構成スリム化という話を聞かされると、どうも単発ではないらしいと言う懸念が出てきますね。

C) 重複部門の整理のためだけが目的では無いということですね。

B) ワールドカップみたいに恒例行事化したらたまりませんね、今年は「南アフリカ早期退職」。4年後は「ブラジル早期退職」みたいな。

- 早期退職の人数は -

A) 早期退職の推定人数1200名をどう見ますか。

C) 前回NECエレクトロニクスで実施されたときには685名が応募しました。ルネサステクノロジでは約600名と聞いています。今回の目標は、ほぼその合算値に近いですね。

B) 日立超LSIシステムズ(日立超L)と言う設計会社があります。ここはEL側のルネサスマイクロシステム(RMS)とほぼ同じ業態の会社です。ここでも昨年230名の早期退職を実施しました。

A) つまり合計人数では1500名超ですね。いずれにしろ、ここ2年間に実施したのと同規模の退職者が見込まれているということです。ただし、ELの場合、前は40歳以上が対象でしたね。RTは実は50歳以上が対象でした。40代に展開されるのは、今回が初めてです。

C) 2008年のELの早期退職取得者について、もう少し詳しく説明します。当時のNECエレクトロニクス本体の

従業員約5400名のうち、早期退職取得者が約160名いた様です。この内、労働組合員は約70名で、残りは管理職でした。つまり管理職が過半数を占めていました。ここにひとつ特徴があります。

それから当時はNFAS(エヌファス)と言う名前の、試作開発に関わる製造子会社がありました。このNFASからは約90名が早期退職に応募しました。当時のNFASの従業員数は1000名を切っていた様ですから、かなりの割合だと言えます。

他にはRMSの前身であるNMSから約70名が応募しています。NMSは従業員数約1800名でしたから、やはり本体よりも割合としては多かったと言えます。

そして残りが製造子会社であるとすれば、製造子会社からの応募者は約370名と推定されます。

- A) 大事な点が3つあります。ひとつは、EL本体の労働組合員の退職者が少ないこと、2つ目は、本体よりも子会社に影響が出やすいこと、そして3つ目は、今回は製造部門へのしわ寄せがきつかったのではないかと言う事です。
- B) 3つ目の点について言えば、だから今回は間接の、つまりホワイトカラーをターゲットにすることなのかも知れません。
- C) 2つ目の子会社への影響という点が気になります。ルネサス販売はどうなるでしょうか。特約店にも200名が異動すると書かれてありますよ。特に地方の販売拠点が一番厳しい目に遭いそうな気がしてなりません。
- それと労働組合員の退職者が少なかったと言いましたが、それは本体の話で、NFASは圧倒的多数が組合員だったのです。約90名の内、およそ80名が組合員でした。NMSもそうです。こちらで把握している範囲で言いますと、NMS全社で74名が退職し、その内63名までが主任以下でした。だから労働組合員と言っても、本体と子会社とでは全然違うと考えた方がいい。その意味でもやはりルネサス販売などが心配です。
- D) しかし見方を変えれば、EL本体の組合員はかなり生き残りました。これには労働組合の貢献も大いにあったと見なせるかも知れませんね。

- 職場の反応 -

- A) 職場の反応についてはいかがでしょうか。
- C) まず、またやるのかと言う反応がありました。つい2年前にやったとき、労働組合はもう2度とやらせないと言っていたのです。それがたったの2年でまた話が出てくるのですから、一体何なんだと言う怒りの反応です。これは50代の方々が特に激しい反応をしています。
- D) 面談の実施についても、かなり心配されています。面談だけはやめてくれと言う声があります。年配の人を中心にそういう声は強いですね。それから若い人の関心が低い様に思います。これは前回もそうでした。対象年齢が40歳以上とされていますから、自分たちには関係ないと思っているのかも知れません。

A) 他にはありませんか。

C) 30代の人の中に、職場の雰囲気が悪くなって温度を下げてしまわないか心配だという声がありました。100日プロジェクトの施策をこれから実行しようとしているときに、水をかけるような施策を導入して良いのかという意見です。まっとうな意見だと思います。

B) 逆に「もういいや」と言う雰囲気の人も居ます。年配の方で、ニューライフプランよりも割が良いから、今回取得しようかとか言っていました。

A) 確かにニューライフプランよりは、プレミアムの金額が高いですね。しかし、前回のRTの早期退職では、年収の2.5年分を支給しました。今回は月収の40ヶ月分です。何が違うかと言えば、月収換算だと一時金分を含まない点です。年収2.5年分だった前回の方が、金額が多いのです。

C) そうでしたか。ELの前回の早期退職のプレミアムは、今回よりもずっと少なかったです。45歳から50歳が最高の34ヶ月分で、その前後の年齢はそれよりも低かったのです。今回57歳でも40ヶ月出ますよね。2年前に55歳でELを退職した人は24ヶ月でした。違いすぎますね。RTのニューライフプランに相当するセカンドキャリア制度ともかなり開きがあるし、割が良いからと言って辞める人はELの方が多いかも知れませんね。

B) 日立超Lなどは扱いとしてはルネサスの系列ではないので、今回の早期退職の対象外だと思いますが、100日プロジェクトとしてはむしろ外注費削減の方のターゲットですね。職場に日立超Lから来ているテスト設計者が居ますけど、自分はもう切られるんじゃないかと心配していました。切られてもすぐに退職にはなりませんが、1年遅れくらいで日立超Lでも早期退職をやるんじゃないかと不安なようです。

A) 早期退職に賛成だと言う意見は出ていないでしょうか。

C) あります。固定費削減を根拠にする意見が出ていますね。人件費抑制のためにやるべきだと。

B) 若い人からは、この際だから中高年を減らして、もっと若者の雇用を増やせという意見もあります。

D) 各論反対みたいな意見も出ていますよ。早期退職は人件費の高い上の方の人達から実施すべきで、給料の安い人達をたくさん退職させても効果は薄いというものです。

A) 賛成意見は、いずれも自分たち以外の集団がターゲットにされる事を前提にしているようですね。しかし中高年を減らせば若者の雇用が増えるだろうなどと考えるのは甘いです。ここ20年くらいの動向を見れば、リストラされた中高年が非正規雇用化していて、若者と競合しているのです。労働市場そのものが、もっと厳しい方向に向かうのだという現実を見なくてははいけません。他には何か意見は出ていないでしょうか。

B) 贅沢だという意見もあります。給料40ヶ月分も貰える訳でしょう。世間相場に比べてずっといいじゃないかと。文句言っていると、その内に何も貰えなくなっちゃうぞみたいな。何だか「上から目線」ですね。

それから、若手技術者からは、40歳以上という制限を取り払って、しかもいつでも取得できる常設制度にして欲しいという意見もありました。転職支援制度にして欲しいということです。

A) 今回の早期退職は、「会社が認めた者だけ」取得を許可するという条項がついています。優秀な技術者に辞めてもらっては困るので、転職支援制度などは絶対に作られないでしょう。

C) 賛成意見という訳ではありませんが、やむなく取得するかも知れないと言う人がいます。もともと親と2人暮らしで、しかも介護で大変な思いをしていて、今でも限界に近いんです。これから職場がどうなるか分からないし、勤務地が変わったらもう耐えられないから、お金の貰えるこの機会に退職した方が、まだ良いのではないかと言っています。でも退職しても介護は続けし、収入はないし、再就職のあてもありません。どうしたら良いか分からず、氣力を無くしつつある様に見えて心配しています。

A) 退職は出来るだけ思い止まるべきでしょう。介護の問題は、早期退職制度の一時金で解決すべきではありません。育児介護休業法という法律をご存知でしょうか。この法律の26条に従えば、その方の場合、介護が継続できないような転勤は配慮される可能性があります。転勤に関する判例は、労働者側に厳しいものが多いのですが、2人暮らしで他に頼るあてが無くなれば、可能性は十分にあると思いますよ。会社には介護休業制度も、短時間勤務制度もあるのです。まずは職場の上司に事情を説明するよう促し、何かあったら労働組合に相談するように教えると良いでしょう。

D) 介護のほかに育児関係でも大変な人達があります。職場が他の事業所に移ると、やって行けないと言う人も必ずいるはずで、その人達がやむなく取得すると言う事態は避けたいです。勤務地に関する配慮が欲しいですね。

A) 2007年4月より施行された改正男女雇用機会均等法では、間接差別を禁止することを新たに決めました。これは何かと言うと、採用や昇進にあたって、転勤できるか否か、転勤したかどうかを判断基準に据える事などを禁じたものです。なぜなら、育児に携わる女性などは、簡単に転勤できないのは普通であって、「みんな平等に」転勤させることが、不利に作用するからです。これを間接差別としています。

職場丸ごと事業所を移る場合には、この間接差別という概念も及びにくいのですが、本来考慮されなければならぬと私は考えます。ちなみに異動出来ないことを理由に退職勧奨をすることは、直接差別として、やはり禁止の対象になっています。

C) 経営責任を追及する声も聞こえ始めています。そもそもこの3月期の決算では、RTもELも大赤字を出しました。その経営責任はどうなるのかというものです。ある意味厳しい指摘ですよ。と言いますのは、2008年にELが早期退職をやったときにも、経営責任を追及する声はあったのです。そのとき職場から上がった声は、「1回目を2001年にやって数年しか経っていないではないか。それでまた早期退職をやるような事態になって、経営の責任はどうなるのか？」と言うものでした。ところが当時の経営は「2001年の時とは会社も経営者

も違う」と居直りの様な言い訳をしたと聞きました。じゃあ今回は何なのか。前回からたった2年しか経っていないし、経営者も多くは代わっていないではないかと言う突っ込みです。統合したからと言って、大赤字を出した経営責任が消える訳ではないですからね。

D) 確かに前回早期退職をやったときは、どうしようも無いほどの行き詰った事情があり、仕方なくやるのだと言う雰囲気がありました。いえ、雰囲気というよりも、労働組合の答弁自体が事実そうだったと思います。今回は、そこまで切羽詰った状況ではないですよ。なのに早期退職の話が涼しい顔をして出てきました。背筋の寒くなるような冷淡な雰囲気を感じますよ。

A) 会社が早期退職をする根拠は、経営体質の強化でしょう。しかし早期退職にもお金がかかります。今回のプレミアムですと、予定通り人数が集まったら200億円くらい必要かも知れません。今はR&D費などが大幅に削られていますね。もしこのお金をリストラではなく新しい技術や、本当に必要な設備や、インフラの整備に使ったらどうでしょうか。それはそれで何らかの体質強化に繋がる可能性もあるのではないのでしょうか。

- 退職勧奨は起きるか -

A) 早期退職をどう見るかについては、ある程度我々の見解を持つことができたと思います。では次に、早期退職がどのような展開を見せるのか予想してみましょう。

C) 前回のELは、面談回数が2回きりに制限されていました。1回目が制度の説明のためで、2回目が意志確認です。だけど、職場によっては退職勧奨と取れる面談が行われていたと聞いています。

B) それは噂ですか、それとも事実ですか。

C) 事実です。具体的にはNMSの社員を対象に退職勧奨があり、それを受けた数人が電機ユニオンに相談に来ています。このときの模様は[電機ユニオンのホームページ](#)のユニオンニュースの2008年3月～5月に載っていますので参照してください。

B) それで労働組合はどう対処しましたか。

D) EL本体の労働組合は、退職勧奨があったら連絡するようにと全組合員に通知を出しました。そのあと、組合員から8件の問い合わせが行ったと報告がありました。ただしその8件に重大な問題はなく、運用面で起きた不適切については是正させたとか何とか。2年半くらい前の委員会の議事録に書いてありました。

A) つまり労組は必ずしも実態を把握していないという事ですね。相談先として労組が選ばれていないという可能性はどうか。

C) その可能性はあると思います。前回の早期退職では、電機ユニオンにも多数相談が入りました。その相談者の半分は管理職でしたね。管理職は組合がありませんので当然ですが、残りの半分は組合員でした。その方たちからは、労組に対しては失望していると言う様な意見が多かったと思います。

B) 私は早期退職の対象年齢で無くて申し訳ないのですが、「仮に面談をするとしても、退職勧奨なんてまず起きないんじゃないか、上司だって人間なんだから、そんなひどいことをするなんて、ちょっと信じられない」と言う声も聞きます。

A) 確かに、多くの上司は退職勧奨などしないでしょう。しかし、人間だからこそ、退職勧奨が出来るのだと言うことも忘れてはいけません。ひとつ例をお話しましょう。最近、電機ユニオンに相談に来た人の中に、職場でひどいパワハラにあってメンタルヘルスを病み、長期休職に入ったあと、回復して職場復帰しようとして、それを阻止された人がいます。会社の人事マネージャーにだまされて、病気が治ったという診断書を休職期間の満了する月末まで治っていないという記述に、書き換えてしまったのです。それで休職期間満了まで病気が回復しなかったからという理由で自然退職扱いにさせられてしまいました。

私はこの人事マネージャーには罪の意識など何ら無かったらと見ています。この人は、不要と見なした人材は、どんな汚い手段を使ってでも会社から放り出すのが正しいと言う自らの信念に従っただけなのでしょう。

B) そんな奴、人間じゃありませんよ。

A) いいえ、紛れもなく人間です。人間が壊れるとは、まさにこういう事を言うのだと思います。

C) そうやって既に鬼と化してしまった人も居るかも知れませんね。しかし例えば管理職から先に早期退職を利用すべきだ言う人がいます。これなども危険ではないでしょうか。面談をする部長クラスが、一番プレッシャーがかかっているに違いありません。そんな時に、自部門の部下が、そのような発言しているのを聞けば、当の上司は「何だ、この野郎」と思うかも知れません。わざわざ人を鬼にする様な発言は、厳に慎んだ方が良いでしょう。

A) そうですね。それから、経営者に対する責任追及が、いつの間にか経営側 = 管理職一般に対する不満に化けないようにしないといけません。経営側が責任を取るべきと言っていたら、いつの間にか若い40代の管理職に早期退職を取れというような議論になってしまうのが心配です。そもそも会社は、この人達をこそ今回のターゲットにしていますよね。

C) 先ほどNMSの退職勧奨の話をしました。それ以外に私が持っている情報をお話します。前回の早期退職時に、NEC & 関連労働者ネットワークでは、面接アンケートと言うものをホームページ内で取りました。そこに寄せられた情報です。

まず、面談の席では、上司から「あなたは仕事が変わることになる」と言われた人が最も多かったようです。次いで多かったものとしては、「職場が変わるかも知れない」、「職場が無くなるかも知れない」、「あなたの能

力を生かせる場所は社内にはない」、「あなたにとっては早期退職制度を利用することが得である」、「キャリア相談室に行ってみてはどうか」などです。

面談回数も、本来は2回までに制限されていたはずですが、上司の意向で3回受けさせられた人が結構いた様です。アンケートでは約3割の人がそうだったと答えています。例えば40代の品質管理部門の主任の方ですが、1回目の面談では涙を潤ませた上司から「君の仕事は無い」と言われ、2回目の面談では逆に「早くキャリア相談室に相談しなさい」と言われ、3回目では本人がヤケになって「もう辞める」と言ったところ、上司は笑顔を浮かべたと言うことでした。

「この会社にあなたの仕事はない」、「なぜ辞めないのか」、「自分で仕事を見つけなさい」などと言われてしまうと、今までまじめに仕事をしてきた人ほどショックを受けるようで、怒りのあまり早期退職に踏み切ったと言う人もいました。

以上が、私の掴んでいる現実の一側面です。同様のことは、今回も起きると思って間違いないと私は考えています。

- 労働組合に求めること -

A) 労働組合には何を求めますか。そもそも今回の提案を労働組合はまだ正式に受け入れてはいないと言っています。では撤回するのでしょうか。皆さんはどう予想しますか。

D) 労働組合が早期退職を受け入れることは間違いないでしょう。今まで受けなかった事がありましたか。

C) 背景となっている状況を見ておく必要があります。会社はおそらく、意図的にマスコミに対して早期退職の実施をリークしているのではないかという話がありましたね。そして正味3000人の人員削減を2012年までに実行する事をコミットしています。その重要な構成要素として早期退職が位置づけられているのです。1200名という想定人数を達成するための、内部的な目標人数くらいは当然あると推理すべきでしょう。会社単位、職場単位で大まかな目標人数の設定が為され、今頃部長クラスは、「君の部署から何人くらい出そうか」と聞かれているのではないのでしょうか。それはともかく、会社が明確な意図を持ち、社外にコミットして実行するものを、今の労組の抵抗力で跳ね返す事を期待するのは、無理があるのではないのでしょうか。EL労組には無理でしょう。RT労組はどうですか。

A) 残念ながら無理だと思います。それどころか、面談の実施を防ぐのも極めて困難でしょう。早期退職自体が明確な意図を持って実行される限り、その遂行の確実性を担保する面談の実施は、欠くべからざるものだからです。「募集しました。集まったのは100人でした。」では困るのです。

B) では労働組合には何を期待したら良いのでしょうか。

A) ひとつは早期退職制度を恒例行事化させないことです。今回会社は、40代がだぶついているからスリム化したいと言いました。この理屈を認めてしまえば、取り返しのつかないことになります。スリム化のための早期

退職は認めない、あくまでも希望者を対象にすべきと言う線で、頑張りとおす必要があると思います。

- D) 何だかぱっとしませんね。それでは前回と変わらないではないですか。良いですか、EL労組は2008年の早期退職のあとで、2度とこんな事をやるような経営にはいけないと委員長がコメントしているのですよ。それがたった2年でこのざまです。どう言い訳するつもりでしょうか。
- C) 会社の一方的な提案まで労組に責任を求めるのは間違いでしょう。それより大事なのは、これからどうするかだと思います。さっき早期退職の撤回も面談の回避も無理だと言いましたが、実は方法が2つあります。ひとつは早期退職や面談の実施自体が誤りだと証明することです。可能なら会社の業績改善にとってむしろ弊害であることを証明するのです。2つ目は、組合員の総意として、早期退職に反対であることを明確な意志として示すのです。嫌なものは嫌と言うことです。
- A) その通りです。そのためには、評議員の役割がとても重要になりますね。職場の総意を確認して、評議委員会に持ち上げていけないといけません。
- B) 私も過去に何年か評議員をやりましたけど。それって結局、撤回できる可能性は皆無だと言っているのと同じではないのでしょうか。
- D) EL労組で言うと、2008年のときには、早期退職を組合として受け入れるか否かについて、委員会の議決にはかりました。その時には賛成31票に対し反対が9票入りました。私の記憶では、NEC労組の時代から通算しても、これだけ反対票が入ったケースを知りません。ひょっとしたらこの結果が、当時の会社に対する縛りとなって、本体の組合員の退職者を減らすのに役立ったかも知れないと思います。
- A) それはあるでしょう。職場は結構激しく抵抗したのですね。反対意見がたくさん来るだけでもインパクトはあると思いますよ。冷めている職場がある一方で、危機感を募らせている職場だってあるはずですよ。
- D) そういえば当時は、職場会に大勢集まって、いろんな意見が出ました。ふと気が付いたのですが、EL労組はこの春闘で一度も職場会をやっていないような気がします。少なくとも私の職場ではありませんでした。なぜだろう。もしかしたら今回も職場に対する説明がWEBの情報だけで終わる可能性もあるかも知れません。
- B) それはひどすぎますね。民主主義の放棄です。EL労組はホームページが綺麗だし、情報のアップも早そうだと思っていたんですけどね。実はそれが情報展開のほとんど全てだということですか。RTは曲がりなりにも現場で意見収集をしていますよ。
- D) EL労組はトップダウンの傾向が強いのです。職場での意見収集はあまり出来ていませんね。
- A) まとめましょう。労働組合には、まず早期退職が習慣化しないように、スリム化施策という会社の方針を撤回させることを求めたいです。次に、とにかく職場の意見を聞くこと。そして早期退職を受けるかどうかの判断

を、組合の議決機関にて審議することです。委員長の過去の発言との整合性というのは組織として重要です。会社の一方的な提案そのものに労組の責任はありませんが、労組として当たり前の対応は期待したいところです。

B) ひとつ確認ですが、それで結局、組合員の総意として早期退職に反対しませんでしたら、どうするのでしょうか。私には99%そうなりそうな気がするのですが。

D) 正当な議決を以って、そのようにジャッジされるのであれば、受け入れるべきでしょう。厳しいですが、それもまた民主主義だと思います。

A) ヒトラーのナチスドイツなどは、民主主義の手続きに則って独裁政権を樹立し、ユダヤ民族の大量虐殺などをやりました。民主主義とは何なのか、手続きの合理性を問えばそれで良いのか。私はそうは思いませんが、これについては難解ですので、また違う機会に話しましょう。

- 面談を受ける人の気持ちは -

C) さっきも言いましたが、私は販売部門やスタッフ部門などが心配です。ここは人員がだぶついていると見なされているだけに、早期退職のターゲットになりやすいのではないかと考えています。さっき、職場の意見として早期退職制度に賛成と言う意見もあると聞きました。嫌な気持ちになりますね。技術系の方はあまりご存知無いのかも知れませんが、販売部門の社員は、これでも会社の最前線で仕事をしているのですよ。顧客からは無理な要求もあれば、理不尽な理屈を言われたり、嫌がらせとしか思えないような対応をされる事もあります。技術系の方の中には、そうした矢面に立たず、会社の涼しいオフィスでぬくぬくと仕事をしてながら、販売からの相談への対応が悪かったり、遅かったりする人が結構大勢いるんじゃないでしょうか。今、そういう人達から早期退職制度賛成なんて言われているとしたら怒り心頭ですよ。

B) じゃあ、そういう技術の人を、いっそ特約店に異動させますか。会社の言うフロントライン強化のためには技術の力も必要でしょうし、そういう人なら一生懸命やるかも知れませんが。

A) いえ、逆ですよ。そういう事を言う人も、本当は不安なんです。自分の活躍できる場所が狭いことを知っているから、会社が壊れることを人一倍恐れているのです。だから、もし早期退職をやるべきと言っているのが、今回対象外となる40歳未満の人であるとするならば、もし今回認めれば、あなたが40歳を過ぎた頃には恒例行事化しているかも知れませんがと教えてあげるので。

D) 私は前回の会談で、工場労働者へのリスペクトが無くなったと言いました。しかし今の話によれば、販売部門へのリスペクトも無くなったのでしょうか。そう考えると、スタッフ部門に対しても、あるいは事務職に対しても、同様にリスペクトが無くなったような気がします。

- B) 技術の人間だってリスペクトされていませんよ。考えてみれば経営トップも労働組合も、どこまでリスペクトされているか怪しいです。お互いが認め合わない会社だったのでしょうか。何でこうなってしまったんでしょうね。
- C) 心理面で悪い相乗効果が生まれているのだと思いますよ。今は、人件費を固定費と呼び、減らすべきものだとして強調していますよね。業務効率だの費用対効果だのといわれれば、仕事の出来ない社員は付加価値の付かない固定費だという事になってしまいます。そういう者は排除すると、今回の早期退職なども、将にその例ですよ。だからみんな自分が排除の対象になっては困るんです。あなたは違いますよと言われても人はまだ余裕があるでしょう。でもお互いスキがあれば、この部門が要らない、この人達が余分だという話をするから、誰かの悪口を言っていないと不安なんだと思います。そういう状況だから、誰からも認められないし、誰かを認められないのではないかと。部門レベルでも閉鎖的で、セクト主義のようなものも生まれていますね。
- A) お互いがお互いを認め合えないのであれば、いきおい会社から認められるかどうか重要になってきますね。会社から必要ないと言われてたり、これまでの働きや実績を評価されないと激しく傷つくのも、こうした事情が背景にありそうです。
- D) 仕事を通じてしか自分の価値を語れないと言うのも寂しいですね。なんで「俺は仕事はできん。だからみんなよろしく。」くらいの居直りができないのだろう。昔はそういう人が課に1人くらいは居ましたよ。
- B) トヨタ式のムダ取りの発想が席卷していますからね。そういう人もムダなのでしょう。人間をムダ扱いする事については、さすがに私も反対です。本末転倒ですよ。
- C) ムダだと思っていた人が居なくなって困ったというのも、過去のリストラの経験と教訓ではないかと思いますよ。どんな人でも、居なくなると職場では困るものです。それと、技術部門の人は、事務系の人を減らせば固定費を削減できると思うのかも知れませんが、過去はそれをやったために、技術者が事務の仕事の肩代わりしなくてはならなくなり、生産性が落ちたのではないかと私は思っています。
- D) 同感です。例を上げると、2001年の大リストラの前後には、女性の事務職をだいたい辞めさせて、派遣に置き換えて行きました。この時に生産系のシステム入力の仕事していた女性が一気に辞めてしまって、残った人は誰も入力の仕方が分からず、その後遺症が今も癒えていないと言います。しかも話を聞いてみると、辞めた側も辞めさせた側も、会社の方針に激しく憤っていて、どうも確信犯だった可能性があるのです。ああ、そういう抵抗の仕方もあるのだなと思いました。
- A) さて、どういう形式で面談が行われるのかについても、注意が必要です。退職勧奨面談については、かつて日本IBMがマニュアルを作成しました。お手元の資料をご覧ください。これによると、面談者を3つのグループに分けて、それぞれ面談内容を変えるようになっています。1番目が「残留者」と呼ばれるグループで、「厳しさを認識させ、今後の活躍を期待する」と書かれています。2番目が「本人選択」と言うグループで、「厳しさを認識させ、本人の選択に委ねる」とされていますね。そして3番目が「退職候補者」です。このグループが受ける退職勧奨の言葉の例というのが書かれています。まさに先ほど報告のあった前回のELの例と重なってきま

すね。

- D) そうなんです。それで、ターゲットになって退職勧奨に遭った人は、面談に呼ばれた段階からびくびくしてしまっています。まだ上司が何も言わないうちから、「私が早期退職に応募した方が良いのでしょうか」とか、しゃべってしまう。
- C) 今回も40歳以上全員が対象ですから、圧倒的多数は「残留者」グループです。会社からは事務的な説明があるだけで、「これからも頑張ってください」で終わるはずですが。だからこの人達は、退職勧奨に遭う人達の事まで、なかなか想像が及ばないと考えられます。
- B) 会社が全員面談をする事には、そういう意味もあったのでしょうか。かえって無関心にさせることが出来るという。

- どう対応するか -

- A) もし会社が、早期退職は100日プロジェクトの他の施策と切り離せないという理屈できたらどうしますか。早期退職をやらなければ、100日プロジェクトの完遂も出来なくなるかのように言ってきた場合です。
- C) おかしいと思いますね。早期退職は人員削減のための施策です。100日プロジェクトの骨子である成長戦略とは直接関係ないではないですか。それに固定費を削減して、企業の経営体質を強化するとか、筋肉質にするとか言う話は、もう昔からありますよね。この10年間ずっと言って来だし、今後10年ずっと言い続けるでしょう。会社が存続する限り言い続けるのでしょから、そんなの100日プロジェクトと関係ありませんよ。
- A) 早期退職用に200億円前後の大金が使われますが、R&Dなどに使う場合と比べて、本当に有効な使い方と言えるのかどうか、その辺もまだ聞いていませんね。
しかし、人間を固定費だの変動費化するのだと、無人格のコスト呼ばわりすることには反対ですが、今の社員の年齢構成自体に問題がありそうなのも事実ですね。
- C) 会社の構成人員を見ると、確かに40歳から45歳にピークがあります。この層がこれから次第に高齢化して行きますから、10年後には平均年齢が40代後半の会社になるでしょう。会社自体の高齢化は必至です。加えて人事制度の問題もあります。今でも管理職待遇の社員がかなりの割合になって来ていますが、何もしなければ10年後には管理職待遇が過半数になるのではないのでしょうか。
このいびつな構造を何とかするため、出来るだけ早く手を打たなければいけないと、人事も悩んでいるはずなんです。けど、その解決策が早期退職の実施なのでしょう。どう考えても根本対策になっているとは思えません。
- A) この構造的な問題は、抜本的な改革をしない限り、いまピークにある層が65歳で定年退職をする25年後

まで続くということになります。私はどこかで管理職などの役割の見直しをしなくてはならないと感じています。ただ、それで賃下げになる人が大勢出てきたとき、どう合意を得るのか難しいですね。

しかし何も計画が無いまま、今回の早期退職を認めてしまえば、結局これから何度も早期退職で解決を図るしか能が無くなってしまわないでしょうか。今回の100日プロジェクトで欠けているのは、この部分におけるビジョンではないでしょうか。

- D) 今のルネサスは引越したての家のようなものだと思います。引っ越した直後、荷物を仮置きしてあとで整理しようなんて考えていると、結局整理しないまま、ずっと置きっぱなしになってしまいますよね。だから最初に整理する場所をきちんと考えるべきなんです。とりあえず今回は早期退職をやっておこうなんて事になれば、これからも同じことが繰り返されるでしょうね。
- C) だから労働組合には、会社の人事施策として明確なビジョンが出るまでは、早期退職は絶対に受けられないと抵抗すべきではないかと思います。もちろん何らかのビジョンが出てきたら出てきたで、その内容をチェックしないといけません。
- B) そこには、若者の雇用をしっかり確保する方針を必ず入れてもらいたいです。中高年をいたずらにリストラするとは言いませんが、若い人の雇用の機会がずっと少ないまま、もう20年近くが経過します。就職氷河期の初期に卒業した人は、今はもう40歳になろうとしています。多くの若者がまともに働く機会も無いと言うのは、日本全体にとって計り知れないほど巨大な損失を与えているし、これから数十年間与え続けることは明白です。その意味では一部手遅れかも知れませんが、一刻も早い改善を求めます。会社にも明確なビジョンを持って社会的責任の一端を果たして欲しいと思います。
- A) 全くそのとおりだと思います。ところで、結局早期退職制度が実施されてしまったら、我々はどういう点に気をつけたらいいと思いますか。
- C) いちばん注意するのは退職勧奨でしょう。今回も必ずあるに違いありません。もし退職勧奨に遭ってしまったら、労働組合員であれば迷わず労組に相談すべきです。管理職は社内に相談先がありませんから、個人加入可能な労働組合が受け皿になるべきでしょう。
- D) そうですね。労働組合員にもいろいろ居て、早期退職に賛成の人もいるでしょうが、辞めたくない人を退職勧奨によって退職に追い込む事については、反対で一致できると思います。だから労組としては、退職勧奨はNGという路線は絶対に守らないといけません。
- B) 組合員の中には、退職勧奨にも賛成だという人もいるかも知れませんが。
- D) 仲間の組合員が退職勧奨を受けても良いと考える人には、組合員の資格はありません。速やかに脱退すべきでしょう。(笑)

B) 原則的な事を言えばその通りです。だけど、2003年に日立超Lから900名弱の人をRTに移籍させた時には、同時に早期退職をやりました。この時に会社は、移籍組と退職組を予め峻別していて、しかも移籍組の社員には、誰が退職組かをリークしてはいたらしいのです。退職組のレッテルを貼られた人たちに対する同じ職場の移籍組社員の接し方や態度が変わって、そうした日常の雰囲気からも追い込まれて行ったと聞いています。

A) 今のお話は、まさに指名解雇の問題そのものです。誰を退職させるのか指定されてしまうと、対象者にならなかった人の心には、この決定が覆って自分が対象になっては困るという心理が働くのです。だから弱い人は、会社の決定どおり事が運ぶように、自ら働きかけてしまうのです。この指名解雇の問題には、ずっと昔から悩まされ続けています。ただし指名解雇には、その人を選ぶ合理的な理由が必要ですから、例えば販売部門でEL出身社員が狙い撃ちされるような非合理的と思える事態があれば、声を上げるべきでしょう。

とにかく、今回は管理職の受ける退職勧奨も心配です。だから管理職向けにも労働組合があるのだという事を、広く知ってもらう必要があるでしょう。[東京管理職ユニオン](#)などは、その走りです。自ら会社と交渉するという気概を持った人にはお勧めです。管理職ユニオンは、[関西](#)や[東海](#)にもあります。地方拠点で不当な扱いがあれば、最寄のユニオンに相談するのが良いでしょう。我々には[電機ユニオン](#)があり、これも東京、神奈川、関西に拠点がありますが、こちらには団体交渉のプロが何人も居ますから、会社との談判を任せたいという人には向いているでしょう。

- まとめ -

A) では、本日の議論を私の方でまとめたいと思います。

まず、今回の早期退職制度には、100日プロジェクトに付随して出てきながら、目的に人員構成のスリム化という要素が含まれており、今後も反復して実行されそうな気配があります。もしそうであれば、これは会社のいびつな年齢構成との関係で論じるべきものであり、長期的な視野にたった施策が明確でなければなりません。根拠があいまいなまま認めてはいけません。当然、「100日プロジェクトの一環である」のような、いいかげんな理屈で押し切られてはいけません。

また、仮に今回あくまで単発的に実施するのだとしても、早期退職自体に約200億円の大金が必要と想定されるのですから、これを他のR&Dなどに使うという道もあるはずですが、経営体力の強化というのが単純な人件費削減策で論じられる事のないよう、特に労働組合には、しっかりした経営のチェックが求められると思います。それと同時に、職場意見を聞き、全組合員に見える形で集約する必要があります。

それから、もし早期退職制度が実行されれば、前回の時もそうだった様に、必ず退職勧奨があると考えられます。今回は、前回よりもっと厳しい事態になると考えておいた方がいいでしょう。もし退職勧奨を受けてしまったら、労働組合員は、迷わず労組に相談に行くべきですし、管理職は外部の個人加入可能な労働組合を頼るのが一番間違いないと思います。

本日はお忙しいなか、お集まりいただき有難うございました。