

ルネサス懇、大量退職と今後のルネサスを語り合う

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) 12月に入って、真冬の寒さの日が続いています。風邪が流行っているようですが、皆さんは健康に過ごされていますでしょうか。インフルエンザの予防接種は、今の内に受けておくことをお勧めいたします。

さて、ようやく12月10日に産業革新機構の出資提案の受け入れが正式発表されました。そこで本日は、早期退職など大リストラの影響でルネサスがどうなっているのか現状に対する認識と、それを踏まえた上での今後の予想される展開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。

(注：本討論は12月24日時点の情報に基づいています。)

【早期退職の状況】

A) 先の早期退職では、会社の募集した5千数百名に対し、想定を大幅に上回る7446名が応募しました。応募した本人達にとっても、また残った従業員にとっても、今は大変な試練の時となっているものと察します。ではまず、早期退職についておさらいするところから始めましょう。

B) 今回もターゲットにされたのは中高年が中心でした。50歳を境目に退職勧奨があったようです。個人面談は、対象者をあらかじめ4段階に分けて実施されていたと聞いています。Aは退職させない人、Bは本人の選択に任せる人、Cは退職させたい人です。この3段階に加えて、Aより上位の「絶対に退職させない人」もいたみたいです。Cは50代に多くて、55歳以上は基本的にもう辞めてくださいみたいな感じだったと面談を受けた人から聞きました。退職金の割り増しも36ヶ月分出ましたからね。ボーナスは少ないし、会社がいつまで持つかも分からないし、辞めてアルバイトしても年収にあまり差は無いから、もういいやと言う感じで辞めた人も居たと思います。

D) 退職者数の占める割合を部門別で見ると、一番多かったのが生産本部で、次いでスタッフ部門と信頼性品質保証部門、それから営業部門と続いていますよね。開発部門は、それらに比べて割合は少なかったです。製品の多くが縮小対象となっているSoC事本でさえ、人員減の割合は15%で、全社平均の19%をかなり下回っています。だから傾向としては、開発部門を守ろうというバイアスが働いたのかなと思います。

B) そうですね。それから今回、会社に見切りを付けた人が大勢辞めたように言われますけど、MC事本について言えば、やっぱり50代の退職者が多くて、それより若い人は意外と辞めなかったなと言う印象です。ただし

これは、私の周囲がたまたまそうなのかも知れません。

C) すると想定を上回る退職者は、どこから出たのでしょうか。

A) 5千数百名という人数は銀行から突きつけられた必須条件でした。その人数を達成するために、グループ内の会社ごとに目標人数が決まっていたね。そうであれば、応募人数が5千数百名を下回ってしまうリスクを回避するために、はじめから会社ごとの目標人数の合計が5千数百名を上回るように設定されていたとも考えられます。

C) それにしても、目標人数を合計したら7千5百名という事はないでしょう。やっぱりどこかで想定を上回る退職者が出たと思いますよ。

A) その点、まず間違いないのが工場でしょう。山口工場では全従業員の6割が早期退職を選んだと言いますが、退職者が多すぎて当面の工場の運営に支障が出るというので、期間工を募集しましたね。それから福井工場でも半分か辞めたと聞きます。ラインが閉鎖予定であるとか、工場そのものが閉鎖対象になっているところでは、残っても未来が見えないから辞めざるを得ないと判断した方も大勢いらしたのではないのでしょうか。

C) では、ルネサスエレクトロニクス本体はどうだったのでしょうか。本体からは約2千8百名が退職しました。これは会社が想定した人数と比べてどうだったのでしょうか。日本ビルからも、かなり多く辞めましたが。

B) 日本ビルの営業やスタッフとか生産本部などから、想定人数以上の方が辞めたのではないかということでしょうか。どちらかと言えばつぶしが利かない仕事だと思うので、ちょっと意外ですね。

A) 確かに拠点別で見ると、日本ビルの早期退職者は400名を超えていて、手元の概算では従業員の19%に達しています。関東地方の拠点で多かったのは高崎と甲府で、それぞれ約1/4が退職されています。工場以外ですと、旧NECエレクトロニクスの開発拠点である玉川と相模原が19%で、旧日立の開発拠点である武蔵の16%や、旧三菱電機の北伊丹の15%と比べて高い割合となっています。

C) 旧NECエレクトロニクス出身者が、少なく見積もっても4千人以上辞めています。正確には判りませんが、旧NECエレクトロニクス出身者は22~23%くらいが早期退職を選んだのに対し、旧ルネサステクノロジ出身者は14%前後ではないかと推定しています。ホワイトカラー、ブルーカラーを問わず、NECエレクトロニクス出身者により厳しい早期退職だったと、数字からは読み取れます。単に自主的な選択の結果のみでそうだったとは、私には思えません。

<拠点別早期退職者数>

(ルネサス懇の集計による概数のため、実数とは異なる可能性があります。)

	事業所・工場名	早期退職前 概算人数	早期退職数(概算)		備考
			全体	割合	
事業所	玉川・相模原	3400	645	19%	旧NECエレクトロニクスの開発拠点
	日ビル	2290	425	19%	本社
	武蔵	2400	394	16%	旧日立の開発拠点
	北伊丹	1150	171	15%	旧三菱電機の開発拠点
	高崎	1700	428	25%	6インチは縮小、5インチは集約
	那珂	2500	324	13%	継続
	甲府	1200	276	23%	8インチは継続、6インチは集約
	西条	1100	113	10%	継続
	高知	724	59	8%	縮小(新聞報道では売却検討中)
前 工 程 工 場	鶴岡	1300	300	23%	譲渡?
	滋賀	1900	900	47%	8インチは継続、6インチは縮小
	山口(後工程含む)	1240	716	58%	縮小→譲渡または集約
	熊本川尻	2200	440	20%	継続
後 工 程 工 場	函館	600	100	17%	縮小→譲渡または集約
	青森	400	20	5%	アオイ電子に譲渡
	米沢	500	240	48%	継続
	福井	700	350	50%	縮小→譲渡または集約
	柳井	230	60	26%	縮小→譲渡または集約
	熊本錦	410	150	37%	縮小→譲渡または集約
	熊本大津(REL本体含む)	700	140	20%	当面継続(譲渡・集約の可能性あり)
	大分	450	不明	—	当面継続(譲渡・集約の可能性あり)
他	国内グループ会社	—	1100	—	

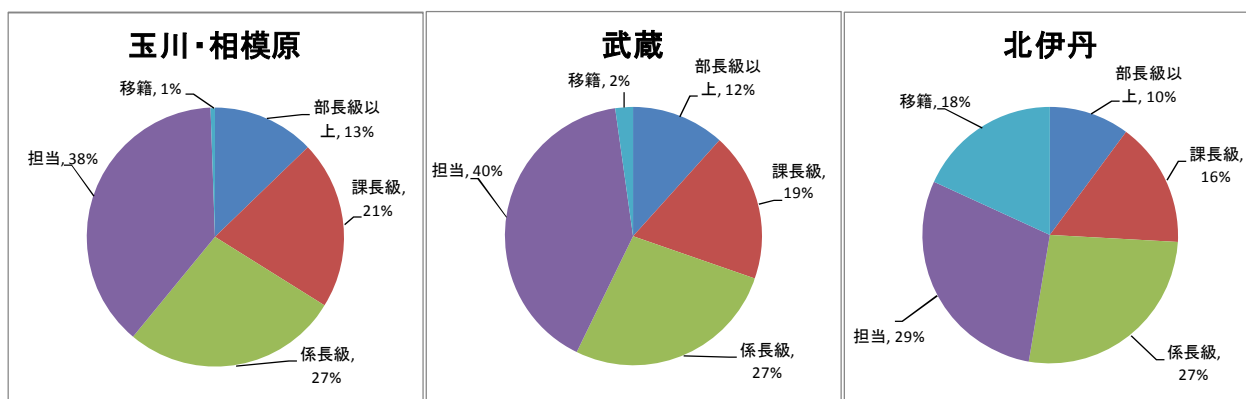
- A) 外部の報道では、優秀な技術者がルネサスに見切りを付けたのだろうとする記事も多く目にしましたが、どうやら実態は少し異なるようですね。
- D) そういう面も無くはないと思います。旧NECエレクトロニクス出身者は、統合により旧日立色が強く出ていると感じている人が多いみたいです。そのために、旧NECエレクトロニクス出身の技術者の方が、会社の現状に幻滅する傾向が強かったとも考えられます。
- B) しかし私の認識している範囲では、むしろ前回の早期退職の方が、見切りを付けた優秀な技術者の割合は多かった印象です。
- A) だとすると、旧NECエレクトロニクスの職場の方が、厳しい退職勧奨が行われた可能性があると言う事でしょうか。
- C) 玉川ではA&Pの管理職の方からルネサス懇に対し、退職勧奨に関する相談がありました。確かに、玉川相模原の職級別退職者割合を武蔵および北伊丹と比較すると、玉川相模原では課長級以上の割合が高いで

すね。したがって旧NECエレクトロニクスの管理職クラスに対して、特に厳しい退職勧奨があったとの推定も成り立ちます。

B) ですが、確か旧NECエレクトロニクスは、もともと管理職の割合が高かったですよ。旧ルネサステクノロジであればRS1(現在のS1)に相当する人達が、NECエレクトロニクスでは課長待遇になっているケースがありましたから。したがって単純な比較は出来ないのではないのでしょうか。そう考えると、玉川相模原と武蔵とで大差ないように見えますよ。

<主要開発3拠点の職級別退職者割合>

(ルネサス懇の集計による概数のため、実数とは異なる可能性があります。)



D) 北伊丹の移籍18%が目立ちますね。今回、グループ外への移籍も全体で100名以上ありましたが、大半が三菱系への移籍で、一部が日立系です。NEC系への移籍はゼロでした。北伊丹からは30名以上が三菱電機に移籍されましたね。

B) では、親会社の状況が出身母体毎のリストラ状況に反映された面もあるのでしょうか。旧NECエレクトロニクスの退職者が多かったのも、NECからのサポートが受けられなかったからですかね。

C) それはあまり関係ないと思いますけど。

A) 先ほど退職勧奨の話がありましたが、今回の早期退職では、厳しい退職勧奨の実態が表面化するケースが殆ど無かったように思います。これはかなり意外でした。

C) そこがNECの早期退職と違う点です。ルネサスとほぼ同時期にあったNECの早期退職では、ものすごい退職勧奨の嵐が吹き荒れたと聞いています。中には10回以上も面接を受け、その間に「今の職場で今のまま仕事を続けてもらうのは難しい」と100回以上も言われたり、「内戦状態のシリアや北海道、沖縄に行って貰う」と脅されるなど、もはや勧奨の域を超えて、退職強要以外の何物でもないひどい暴言を浴びせられた人も居ました。ひどい退職強要の実態は国会でも問題として取り上げられたほどです。そうした状況から、電機・情報ユニオンに相談に来た労働者も50名を超えました。

それに比べるとルネサスの早期退職は、かなりおとなしかった様に思えます。2393名が退職したNECの3倍の退職者を出しながら、私たちのところに相談に来たのは、わずか数名でした。会社としては、NECほどには苦勞せず、遺恨も残さずに目標を大幅に上回る実績を上げた事になります。単純に人員削減だけを目標とするのであれば、大成功だったように見えますよね。

A) 問題の一つは、それがどのようにして可能となったのかです。

D) たとえば、山口工場の場合716名の早期退職者を出しましたが、そのうち595名が会社の指定する再就職支援会社に登録しました。地方の雇用情勢は本当に厳しくて、再就職先の宛てが無いにも関わらず、これだけ多数の方が早期退職を選んだ理由を想像してみれば、その答えが見えてくるのではないのでしょうか。

A) 工場の退職者から何か直接聞いていますか。

D) いいえ、特には。これだけ多くの方が退職されたにも関わらず、鶴岡、滋賀、山口、川尻のいずれの工場からも、事前情報はほとんどありませんでした。誰も情報を流さないし、こちらから聞くのも憚られたので、10月末になって退職する本人から11月以降の業務の引き継ぎの連絡が来るまで知ることが出来なかったほどです。

そのような状況でしたし、電話口で本人から退職を告げられても、それについて理由を尋ねる気持ちにはなれませんでした。せいぜい、今までお世話になりました、ありがとうございます、これからは頑張ってくださいと言えた程度です。本当は彼らもルネサスエレクトロニクス本体に対して、言いたいことは沢山あったのではないかと思います。「バカヤロウ」でも何でも良いから、最後くらい言ってくれと内心思いましたね。忍耐強いですね、工場の人。頭が下がります。とにかく、彼らの本当の気持ちについては、察するよりありません。

B) 退職を選んだのは、工場の未来に失望したということでしょうか。

D) それもあると思いますが、単に閉鎖や縮小予定と言うだけでは辞めないと思います。再就職は厳しいのだから、ぎりぎりまで残って働こうと考えるのが普通ですよ。

C) すると、工場でも見えないところで厳しい退職勧奨があったのでしょうか。

D) そういう噂もちらほら聞きます。ですが、やっぱり生涯年収を考えて辞めた人が多かったのではないかと思います。

今回のリストラでは、もともと1万2千人から1万4千人を削減と言われていました。そのうち5千数百名を早期退職で辞めさせて、残りは工場の縮小閉鎖や事業の売却などによって達成されると聞いていましたから、この早期退職に応募せずとも、自身がリストラの対象になる可能性は大いにあり得ると考えたと思います。仮に将来もっと会社の経営が傾いて早期退職を募集する余裕さえも無くなれば、その時は割増金も貰えなくなってしまいますから、今辞めた方が得かも知れないと判断したのではないのでしょうか。

A) 今ここで早期退職に応じなければ、次回は整理解雇になると言った言うのですか。

D) そうだと思います。

B) 整理解雇をちらつかせて早期退職にいざなうのは、退職強要にあたるのではないですか。

C) 整理解雇を実施するには、人選の適正さとか、労働組合との協議とか、必要なステップがあります。それら
の手続き以前には、誰が整理解雇の対象か決まっています。仮に当人が整理解雇の対象者だと思わせら
れたのならば、退職強要に該当します。

D) そこが実に巧みで、誰が対象とまでは言わないのです。それから今話したのは工場についてですが、首都
圏の事業所も本質的には同じでした。会社は、早期退職者が5千数百名集まらなければ指名解雇に踏み切
ると言っていましたから。

A) 先にJALで行われたのと同じ手法ですね、整理解雇になるよりは早期退職を選択の方がマシだと思わせ
ると言うのは。おそらくこうした手法もルネサスが単独で考えたのではなく、取引先の金融機関などから指南さ
れたのでは無いかと想像します。

JALでは2700人の募集に対し、約4000人の応募があったと言います。そしてルネサスでは5千数百人
の募集に対して7500人近い応募です。いずれも募集人数の1.5倍近い応募を集めることが出来ました。こ
れらがある種の成功体験として、他の企業にも展開されていくことを恐れます。

D) 私の知り合いも大勢辞めましたが、ほとんどの方は再就職先が決まっていなかったと言っていました。これから
探すのだそうです。技術系の人間であれば、つぶしが利くというものでも無いのですよ。多くの人は、果たして
まともな再就職先があるのか、年収はどのくらい減るのかと不安を抱えています。

A) 私たち労働者の立場から言えば、退職した人はどうなるのか、残った人の労働実態はどう変わるのかと気
にかけざるを得ません。更には、電機業界だけで13万人と言われる雇用機会の喪失が社会全体に与える影
響についてもです。

B) もちろんそうですね。それと今回の早期退職は、経営者の立場から見ても、ルネサスの経営にプラスかど
うかよりも、外圧によって無理矢理やらされてしまった面が強いです。内部から見れば、やはり早期退
職によるマイナス面が目立つのが実態だと思います。

A) では次に、そのマイナス面について話し合う事にしましょう。

【大量退職で職場はどうなっているか】

A) 早期退職に関して、私たちの経営に対する問題意識を簡単におさらいすると、ルネサス懇第9号ピラに書いた通り、「これ以上の人員削減は組織を壊すのではないか、企業の成長力を決定的に失う危険性はないか」と言うものでした。

想定を上回る退職者が出て、現場はさぞかし大変だろうと想像しますが、私やCさんのようなOBは、職場の様子を直接知ることが出来ません。現役社員の目から見て、職場は問題なく動いていますでしょうか。BさんとDさんから状況をお聞かせください。

D) フロアに空き机が沢山増えましたよ。寂しくなりましたね。ルネサスの主要拠点における退職者の名簿が会社のポータルサイトに公開されたのが10月23日でした。その名簿を見てはじめて「ああ、この人も辞めるのか。あの人もか。」と知りました。20数年間働いていると、かつて同じ職場だった人や、仕事で何らかの関わりがあった人が、退職者の中に数百人もいますから、やりきれない気持ちになりました。

退職された方々は、前日まで引き継ぎを一生懸命されていました。最後の出勤日の10月31日は、スーツ姿で午前中からあちこちの職場を回って、ひとりひとりに挨拶をしていました。私のところにも当日だけで20人くらいが見えました。「退職の挨拶」メールもたくさん受信しましたよ。夕方17時過ぎには、フロアの真ん中に全員が集まって、退職者からの挨拶を聞き、花束と記念品を手渡して、みんなで記念撮影をして、最後に拍手で送り出しました。

翌日の11月1日は、気のせいか通勤電車の混み具合さえ、いつもとは違う様に感じられました。入社してみると、前日に捨てられた大量の「遺品」が廊下のゴミ箱からはみ出して、周囲に山積みになっていました。空いた机の上は、綺麗に片付いていましたね。退職された方の多くとは、もう2度と合う事は無いでしょうし、街で姿を見かけることも無いだろうと思います。挨拶回りの際に頂いたお菓子を、ひとつひとつ食べて減っていくにしたがって、退職された方々がここで働いていた「証」も、少しずつ消えていくかの様に思えました。

B) 11月1日から、受信する電子メールが明らかに減りました。フロアにかかってくる電話の件数も減って、静かになりました。それは一時の事かと思っていたのですが、それから1ヶ月半経っても、やはり静かなままです。

D) 不思議ですよ。残った人は、ものすごく大変になるのではないかと恐れていたのですけどね。パニックになってもおかしくないと思っていたのに。

B) 平均残業時間も短くなりましたしね。ただし、私の居る開発部門とそれ以外の職場とでは、事情も異なるのではないのでしょうか。

D) 生産サイドから見れば、国内工場のリストラによって、工場閉鎖の対応や海外展開を加速させざるを得なくなっているのは確かです。これらの仕事を進めるには、試作評価とか、信頼性試験とか、必要なデータの取得に相当な工数が必要です。

C) 営業部門も、顧客了解を取るのが大変だと思いますよ。それから生産管理も生産計画を立ててデリバリーを守るのが相当に困難ではないかと私は心配しています。

B) つまり本来なら、人員が最も減った生産本部、品証括、営業などの仕事が、ものすごく増えるはずだと言うことですね。大丈夫なのでしょう。

D) 残った人でやらざるを得ないと言われました。その為に業務の見直しやリソースシフトをして、足りない分は残業を増やせと言うけれど、つまり戦略的なアイデアがほとんど無いって事ですね。部長からは、手に負えなくなったら早めにアラームを上げて欲しいと言われています。でも人員増強は期待しないで欲しいとも。

B) 全社レベルで、どこの部門も人が急減しましたから、他部門に回すどころでは無いですね。

D) ええ、だから今回の大量退職でもものすごく忙しくなるはずなのです。いま「はず」と言ったのは、本来なら大混乱が起きてもおかしくないのに、大量退職から2ヶ月近くを経過した現在でさえ、まだそうっていないからです。

A) と言うことは、意外と残った人で上手く仕事がさばっているのでしょうか。

D) いや、ちょっと違いますね。むしろ全体として仕事がペースダウンしていると感じます。Bさんも言っていますが、かかって来る電話の数が減ったし、話し声も減って、職場は静かになりました。不思議なことに、会議室だけは相変わらず予約で一杯ですけどね。とにかく、人員減の影響で、仕事の回転が遅くなっているように思えるのです。

B) そうかも知れません。開発部門では、プロジェクトの中心になっていた50代前半の部長クラスが今回大勢退職してしまったから、新製品開発のペースが落ちているように感じます。来年度以降の売上の拡大に影響が出ることは避けられないのではないかと思います。

それから別の部門ですけど、11月に入ってから、担当者をいくら煽っても、ちっとも結果が出てこない部門があるという話を聞きました。本当でしょうか。そもそもトレースをすとか、煽るとかは、それ自体は何ら生産的ではないのですが、結果が出てこないからどうしても煽る時間が増えて、仕事が空回りしているそうです。

D) 退職者の担当業務を直接引き継いだ人が、とても大変なんです。そこがボトルネックになって、その周囲の人は、むしろ以前よりも「楽」になっているケースさえある様に見えます。人により繁忙感にはかなりの差があります。言い換えると、職場が「まだら模様」になっています。

B) 確かに忙しさを感じていない人も多いですね。そういう人からは、「ああ、人が2割減っても会社は回っているのだ」という感想を聞くこともあります。そういう人は、早期退職のおかげで会社が「無駄な贅肉」を落とせたと感じているのかも知れません。

- D) 自身が忙しいかどうかと言う事と、組織として仕事が回っているかどうかは別なのですけどね。忙しいのか暇なのかと言ったことも含めて、自分以外の人の仕事の状況に気づきにくくなっていると言う事はないですか。
- B) そうですねえ。今の若い世代は、「これが自分の仕事だ」と与えられた事に対しては、とても責任感を持ってまじめに取り組む代わりに、自分の「ミッション」で無いことはやらないのが普通かなと思います。組織として責任を果たせるかどうかよりも、自分が責任を果たせるかどうか、より強い関心があるのかな。まず自分のやるべき仕事ができるかどうか重要で、次いで自分のチームのやるべき仕事ができるかどうか重要と言った感じです。
- C) 成果主義も影響しているのでしょうか。良くも悪くも個人主義的なのですね。昔だと、職場に仕事を抱えこんでいる人が居れば、みんなでカバーしようという雰囲気がありましたけど、現在はそういう発想が弱くなっているのでしょうか。
- B) 自分の仕事である以上、残業しても休日出勤してもやらないといけないかの様なプレッシャーがあると思います。それって怖いことですよ。ちゃんと上長が話を聞いてくれて、業務の調整をしてくれる職場であれば良いのですが、そういう恵まれた職場ばかりでは無いですからね。だから逆に、新しい仕事が増える事に対しては、消極的にならざるを得ないと思うのです。下手に他人の仕事を手伝ってしまうと、それが既成事実となって、次回からも同じ事をしなければならなくなるような不安があるのです。
- D) そういう不安があると、未経験の仕事に対してとりあえず1回はやってみようとか言う気持ちが起きませんよね。仕事の経験値が上がらなくなります。能力向上には、時間的にも精神的にもゆとりが必要ですね。
- C) お二人のお話を伺っていると、早期退職した人の仕事は今のところ一番近い部下や上司が担当せざるを得なくなって、本人達は大変な思いをしながら、周囲の人はそのことにあまり関心を払わなくなっているのですね。それでさっきDさんの言われた「まだら模様」になっていると。
- D) その「まだら模様」を解消するためには、当然ながら分担を見直して平準化する必要があるのですが、周囲の人の意識の問題もあって難しいですね。それに意識の問題だけでなく能力の問題もあります。相応の経験と能力を持った人でないと引き継げませんから。
- B) 一昨年あたりからリソースシフトと称して、生産本部からMC事本などに人員を移しましたよね。だけど新しい仕事に適應するのに結構苦労しているみたいです。早期退職で最も人員減の割合の高かったのが生産本部ですから、彼らリソースシフト組の中から一時的に生産本部に戻って仕事をする人を募ったらどうなのでしょう。
- D) 生産本部からMC事本への異動は均等に「間引き」をした訳ではないので、そう単純ではないです。それに本人たちは快く思わないのではないのでしょうか。戻ったって、数年後には仕事が減るわけだし、その時にもう一

度設計の仕事に戻って勉強のやり直しでは、きついと思います。

- B) しかし合理的な範囲でのリソースシフトは必要ではないでしょうか。これだけ大規模に人が減ると、機能麻痺に陥っている職場もあって当然ですよ。「まず直属の部下引き継ぎます」、「まず上長が引き取ります」、なんて言っていられないと思いますけど。
- D) そうですね。部門によっては、担当していた課長と主任と一緒に退職してしまって、誰も業務を引き継げなくなっているところもありますしね。先日も、技術的な見解を聞きたいのに誰が後任かも分からないことがあって、とにかく近い仕事をしている人にマイライン(個人の電話番号)で電話をかけたんです。ところが何度かけても出ないので、部門の電話番号にかけ直したら、やはり誰も出ないのですね。こちらも急いでいたし、おかしいなあと思いつつ、直接歩いてその職場に行ってみたら、みんな席にちゃんと居るんですよ。もう電話にも出てもらえないという事なのでしょうね。それで近寄って話しかけると、何だかすごく忙しそうで、端末の方ばかり見て、こちらの方を向いてもくれないし、返事もぶっきらぼうで、早く居なくなってくれと言う感じがいろいろと見て取れるのです。こうなると、仕事を頼む側も、申し訳ない気持ちになりますよね。誰も助けてくれないと、最後にはこうやって自己防衛をはかるしかないと言うのはよく分かりますから、彼らに対し怒る気にはなれませんでした。
- A) 今までのお話を要約しますと、退職者の仕事を直接引き継いだ人が多忙になっている反面、それ以外の人は必ずしも忙しくなっていないばかりか、かえって以前よりも楽になっているケースもあって、全体としては仕事がうまく回転していない様子ですね。ならばルネサス全社としてのアウトプットは、かなり落ちていると推定しなくてはなりません。
- D) そうですね。つまり全体で2割人が減ったから、今までと同じアウトプットを出すためには単純計算で一人あたり1.25倍頑張らないといけないことにはなりますが、実際は業務の効率自体が落ちているから、1.25倍頑張っても10月以前と同じアウトプットにはならないと考えられます。
- C) それは単に理屈の上でそうだと言う事でしょうか。それとも実感を伴ったものでしょうか。
- D) ミクロなレベルでの実感です。それに実際には従来の1.25倍頑張ってもいません。10月より以前だって頑張っていたのだから当然です。もし私の身の回りで起きている現象が全社に普遍的なものだとしたら、ルネサスは失速しつつあるはずですよ。それにも関わらずマクロなレベルでは失速している実感が湧かないのが変だなと思います。
- B) それは電車が速く走ろうと遅く走ろうと、乗っている人には同じに感じられるのと同様の現象ではないでしょうか。
- A) 仕事の回転が悪くなっている原因は何ですか。
- D) さっきも言いましたけど、ボトルネックが無数に出来てしまった事です。あまりにも一度に人が居なくなって、

抜けた穴が修復できないのです。

B) ただ、仕事の停滞感は10月以前からあった事を忘れないで欲しいです。何をやろうにも開発費が無くて、仕事が進みませんでしたから。むしろ今、現場レベルでは開発費が無くて救われていると言いますか、顕在化していない問題もあると思います。これで産業革新機構から開発費が注入されると、お金が無くて止まっていた新製品の開発などが再び動き出しますが、業務の担い手が居なくて慌てると思います。

A) 現場の危機感はどうなのでしょう。

D) 落ち着いて見えますね。とにかく目の前の出来ることを着実にやっていきましょうと言う雰囲気です。悟りの境地に近いかも知れませんが。もちろん仕事の回転が遅くなっているから落ち着いていられる面もあると思います。

B) 今更じたばたしても、どうにもなりませんからね。残って正解だったのか、早期退職を選んだ方がマシだったのか、それさえも分からないまま、ただひたすら日々の仕事をこなしています。

【現代のレッドパーズは起きているのか】

A) 私が気になっていることの一つは、メンタルヘルスで休職経験のある人が、何人も早期退職で辞めているとの噂を聞いたことです。これは本当でしょうか。彼らが面接で何を言われたのか気になります。それと子育て中の女性で辞めてしまった方も大勢いたと聞きます。

D) ええ、そうなんです。メンタルヘルスで過去に休職して、現在は復職していた私の同期や知り合いが何人か退職してしまいました。どんな面接を受けたのかとは聞けなかったのですが。

C) 私の知り合いの子育て中の女性も辞めてしまいました。今の日本は、定職に就いていることが唯一最大の「保険」とも言えるのに、子育てと仕事を両立しながら頑張ってきた人が、子供が自立するまでまだ十数年ある時に辞めるというのは、何か余程の理由があるのではないのでしょうか。

B) 厳しい退職勧奨を受けて、退職に追い込まれてしまったのでしょうか。それとも、「人数が大幅に減る以上、残った人の負担は必ず増す事になる。あなたにも覚悟してもらわなければならない。」とか何とか言われて、もう限界だと思って辞めてしまったとか。

C) そういうソフトな退職勧奨も、いま社会的に問題になっています。

A) 私は現代における「レッドパーズ」が起きているのではないかと危惧します。レッドパーズという言葉は、若い

人も聞いた事はあると思います。日本では今から60年以上も前、1950年前後にありました。一般には、共産主義者を排除することだと理解されていると思います。

第二次大戦後、当時の資本主義国と社会主義国を代表していたアメリカとソ連の関係は急激に悪化してきました。そして東アジア地域においては、1949年に共産主義国家としての中国も誕生しました。1945年の敗戦直後は、平和憲法の下で民主主義国家を目指して再建を始めた日本でしたが、こうした東西の緊張の高まりにより、わずか数年後にGHQは日本の占領政策を、民主国家建設から経済復興と反共産主義を目指したものと方針転換しました。そして1950年には朝鮮戦争が勃発し、資本主義の陣営と社会主義の陣営とが、朝鮮半島を舞台に戦火を交えることになったのです。憲法9条で一切の戦力の放棄を謳いながら、この年には自衛隊の前身である警察予備隊が組織されています。GHQ内部には、この警察予備隊に対し、朝鮮戦争の具体的作戦に参加するように求める声もあったと言われています。

レッドパージとは、そのような時代にGHQの指令によって実行されたものです。GHQが狙ったのは、共産党員や共産主義者の排除だけでなく、民主主義者の排除や労働組合の解体でした。GHQの「指示」を受けて、日本国内の公職や民間企業から多数の人が解雇されました。新たな憲法の下で、主権国家として再出発していた日本に対し、憲法の理念と全く矛盾する思想弾圧の要求を飲ませること自体、とんでもないことには違いありません。しかし、今ここでお話ししたいのは、レッドパージが民間企業、とりわけ電機産業で、どのように展開されていたのかということについてです。

東芝を例に挙げますと、1949年7月の企業整理により4581人が解雇されましたが、その中で共産党員は全体の4.4%にあたる202人でした。つまり解雇者の圧倒的多数は、共産党員ではなく、別の基準にもとづいて解雇されたのです。では、その基準とは、どのようなものだったのでしょうか。この時の東芝の人員整理基準は9項目から成っていて、「技能低位の者」、「職務怠慢の者」から、「事故による欠勤多き者」、「病気による長期欠勤者」、「配置転換困難なる者」、「業務縮小の為適当な職なきに至れる者」といった項目も含まれていました。どういう事が解りますでしょうか。今上げた項目の中で、技能低位とか、職務怠慢とかは、現在の企業の就業規則の中にもありますから、平常時における解雇用件に該当します。それから、配置転換困難や業務縮小などは、非常時におけるリストラを実行するに際して出てくる用件です。これらはいずれも、共産党員や企業内活動家の排除とは関係のないものです。つまり東芝はレッドパージのどさくさに紛れて、共産党員や活動家であるかとは別の理由で、企業経営にとって好ましくないと思われた人員を大量に解雇したという事です。

しかもこうした動きは東芝以外の会社にも共通していました。当時の日立の基準を以下に示します。以上から、レッドパージは、当時の大企業にとって都合の悪い人間を、共産党員か否かよりもはるかに拡大した基準にもとづいて排除する機会であり口実だったと言えます。しかも、こうした事が特定企業の内部事情から実行されたのではなく、企業横断的に実行された事に注意を要します。

レッドパーージにおける日立の人員整理基準14項目	
①	業務能率が低く成績の上がないもの
②	勤務年数が比較的短いもの、但し業務上必要のもの及び成績特に優秀なものを除く
③	配置転換を要するもので、適当な転換困難なもの
④	業務に対し非協力なもの
⑤	経営に不要と認められるもの
⑥	欠勤、遅刻、早退の多いもの
⑦	職場の秩序又は風紀を紊すもの
⑧	素行不良で所員としての対面を汚すもの
⑨	業務に関する上司の命令に従わないもの
⑩	他人の生産意欲を阻害するもの
⑪	上司、同僚間の融和協力の程度の低いもの
⑫	離職して生活に影響するところ比較的少ないもの
⑬	身体虚弱者、但し業務上必要のものを除く
⑭	其他前項目に準じ経営効率に寄与する程度の低いもの

C) つまり要点は2つですね。ひとつ目は、レッドパーージという外的圧力に適応しつつ、本来のレッドパーージの枠を大幅に超えた大量解雇をとまなう大リストラを大企業が行ったこと、そして2つ目は、その大リストラが企業間で同じような構造を持ちながら日本国内で一斉に行われたことと理解しました。

D) 蛇足かも知れないけど、共産党員がパーージされたのは仕方がないが、それ以外の人までパーージされたのはけしからんと言う話ではないですよ。

A) 当然です。そんなことを言う者に民主主義や人権を語る資格はありません。

B) お話の意味がだんだん解ってきました。昨年から今年にかけて、電機業界では13万人とも言われる巨大なリストラが実行されています。もちろん各社ともに業績が厳しく、多くの会社で大赤字を計上しているという事実もあるので、リストラやむなしとの見方もあります。しかし、各企業のやり方に共通性が見えますよね。どこかが早期退職をやると他の会社も追随するとか、その手法にしても、JALで整理解雇をちらつかせながら希望退職を募ったら「成功」したと言うので、ルネサスでも同様の手法を使うとか。

D) それから、リストラをしないと銀行が融資をしないので倒産と言う「外圧」を受けていた点では、ルネサスとNECは似ていましたよね。Aさんが「現代におけるレッドパーージ」と言われたのは、それだけ企業横断的に、大規模な戦略に基づいて今のリストラが行われている可能性を示唆しているのです。その戦略というものも、個々の企業が独自に練っているのではなくて、例えばメガバンクのような巨大金融資本や財界が指導している可能性がある。

C) ルネサスのリストラも、ルネサス個社の業績悪化と、それへの対応という視点からだけ見るのは適当ではないでしょうね。もっと全国的な視野とか、あるいはグローバルな視点から見る必要がありそうです。

B) すると、パージされる人も超企業的なレベルで戦略的に生み出されているとも考えられますが、それは誰、またはどのような属性を持つグループでしょうか。こういう議論で、よく引き合いに出されるのが、1995年に日経連(現在の日本経団連)が提唱した、「新時代の日本的経営」です。この「新時代の日本的経営」では、労働者を「長期蓄積能力活用型グループ」、「高度専門能力活用型グループ」、「雇用柔軟型グループ」の3つのグループに分けることを目指していました。一番目の「長期蓄積能力活用型」は、企業の中核に位置する正社員のことです。企業に長年勤める事で経験と実績を積み、管理職のような高度な仕事に就く人達です。2番目の「高度専門能力活用型」には、技術者も含まれますね。ルネサスでも、回路設計やレイアウト設計やテスト設計のような技術的業務を外注に出していますよね。ルネサスでリストラがあると、本体の人員削減以前に外注を削っていますけど、削られた外注先の企業では、ルネサス以上に厳しいリストラがされていると想像出来ます。雇用の安定性から言えば、正社員よりも1ランク下の存在になりますね。

C) 数年前にRMS(当時はNECマイクロシステム)では、40代の技術者を大量に技術派遣会社であるメイテックに出向させようとの動きがありました。出向の後に転籍させて、正社員から請負や派遣にしようとしていたと見えています。

B) そして3番目の「雇用柔軟型」は、いわゆる非正規です。低賃金かつ雇用が不安定な非正規雇用が、現在は国内の全労働者の1/3を超えています。若者に限って言えば、半数までが非正規になってしまっています。

現代日本の「レッドパージ」とは、この動きを加速させて、財界が本来正社員として居るべきと見なしている「長期蓄積能力活用型」だけが企業内に残るように、それ以外を社外に放出しようとする動きを促進させている現象を表現したものと考えて良いのでしょうか。

A) おおむねそういう事態になっているのではないかと私は考えています。

C) つまり残したいのは、管理職や管理職予備軍として、高いパフォーマンスを発揮できる見込みのある人だけと言う訳ですね。技術者や研究者でさえ、必ずしもそこに含まれないと。ましてメンタルヘルスで休職経験のある人とか、育児や介護で会社の仕事に全力投球できない人はお呼びでないとも言えるのでしょうか。

A) 育児や介護についてはボーダーでしょう。少子化問題対策として避けがたいですし、会社に対する社会的な評価もあります。それに育児や介護をしながらでも高いパフォーマンスを上げる人はいますから、そういう人達までが残る側の集団、ここでは「グローバルエリート」とも言っておきましょうか、そちらの側に入ってくると思われます。

B) いま、若い人達の婚姻率を見ると、収入と完全に相関があるのです。収入が少ないから結婚できないという構図が明確なんです。一番収入が高い層であるエリート集団の育児施策が充実しても、それだけでは全体の少子化対策になんてなりません。

C) Aさんが「グローバルエリート」と言われたのは、グローバルに通用する高い能力を持って、海外のエリート

社員とも互角に渡り合って行けるエリートと言う意味ですよね。実際、日立などでも、新規採用は海外採用を優先して、国内採用を減少させる方向です。だからもちろん、ここで言うグローバルエリートが日本人であるとは限りませんよね。このたびの早期退職も、グループ4万2千人から7500名を減らしたと言うよりも、このうちの国内雇用から減らしていると言った方が正確ですからね。辞めたのはほとんど日本人です。

それとルネサスの場合、中国を中心に新興国に進出しようとしているのですから、新興国からの採用を考えるのは当然でもありますね。もちろん当然だから看過すると言っているのではないのですが、では我々として、どこまでが妥協点で、どこから先が譲れない点と考えるべきでしょうか。

A) グローバル化自体が、さまざまな問題を引き起こしている事は事実ですが、こと経済に絞れば、グローバル化の流れそのものは不可避だと私は考えています。ルネサスにとっても、海外市場の重要性は益々高まっていくでしょう。

一昨年(2010年)、日本は中国にGDPで追い抜かれて3位になりました。しかしもともと日本が2位にいたのは、日本の人口が約1億2千8百万人も居るからです。先進国のGDPの規模はほぼ人口に比例するからです。EU諸国を見れば、最も人口の多いドイツでさえ8千2百万人ですから、仮にドイツがGDPで日本を追い越すとしたら、一人あたり1.5倍以上の生産性を発揮しないとイケないのです。同様に考えれば、今はたまたま日本経済の調子が悪いから中国に抜かれたのではなく、それこそOECDも予測している通り、中国の経済規模は、これから日本の2倍、3倍、4倍と成長して行くのは間違いありません。ASEAN諸国の経済規模も、日本を大きく超えていくでしょう。やがてはインドも日本をはるかにしのぐ大国になるでしょう。21世紀の日本経済の世界経済における位置づけは、これから相対的にどんどん地盤沈下していきます。それは間違いありません。そして資本主義で生き残るのは、市場に適応できた企業です。何を我々の市場とするのかにも寄りますが、今までの路線を踏襲する限り、拡大する新興国の市場に適応できなければ、ルネサスは淘汰される事になります。ですから、市場に適応するために、拡大する市場の足下で雇用を増やしていく事は、避けられないと考えます。

C) 中国人が使う半導体を、中国人が設計し、製造し、販売するのは、むしろ自然なことですからね。それ自体を悪とは言えないでしょうけど、それで日本国内の雇用が減るのは困りますね。で、どうすれば良いのでしょうか。

A) 今日は時間が無いので詳細は触れませんが、ポイントをいくつか上げます。ひとつは半導体産業そのものがまだ成長過程にある事です。国内工場の役割も含めて、まだ国内雇用を激減させずにやっていく道を検討する余地はあると考えます。第2には、日本の産業構造の転換と、既存の技術を生かした新分野への進出、それによる新たな雇用の機会の創出についてです。そして3つ目は、これが一番重要なのですが、まともな仕事、つまり「ディーセントワーク」です。とりわけ大企業の正社員と非正規雇用の間にある差別的待遇を克服しなければ、誰もが安心して暮らしていける社会は到来しません。これは企業が発展するかしないかよりも、もっと根本的に重要なことです。

B) 現代のレッドパージで、自分がパージされない側に居れば良いのではなくて、パージされたものと残った者の間に生じる格差こそ是正しなければいけないと言う事ですね。

C) NEC&関連労働者ネットワークでは、ホームページに「リストラ実態掲示板」というのを立ち上げたのですが、投稿される意見を読むと、「早期退職の人選に問題があった」とか、「辞めさせるべき人が残っている」と言う意見が、とても多いのですよ。掲示板を立ち上げる前から、そういう投稿が沢山来る事は予想していたのですが、それに対抗する意見の投稿が極めて少ないのが予想外で残念でしたね。結局のところ、パフォーマンスの悪い社員が残っているのがいけなくて、会社を仕事の出来る人の集団で固めれば、きっといずれは復活再生して、その後は至福千年とは言わないまでも繁栄安泰の時期が訪れるとの、ある種の信仰みたいなものがあると思われます。

だけど今、財界などが考えているのは、単にパフォーマンスが良い人間だけを集めようと言うのではなくて、多数派の労働者を不安定雇用で置くことで雇用の流動化と低賃金化を押しすすめ、残ったエリートもホワイトカラーエグゼンプションによって、時間無制限の労働状態に置こうとする方向ですね。彼らが根本的に考えているのは、如何に労働力を安く便利に使うかです。どの階層の労働者にも安心は無いのです。安心させないからこそ、買い叩けるからです。

D) 労働者に「勝ち組」などいないという訳ですか。

C) ええ、ですからAさんの言われたポイントに、ひとつ追加するとすれば「経済合理性」ではないかと思えます。資本主義経済の中で企業が生き残って行くのには経済合理性の追求が不可欠です。例えば賃金だって下げられるだけ下げた方が固定費は抑えられるはずですが、しかし下げすぎれば優秀な人材が集まらないとか、離職者が出るとか、労働組合がストライキを張るとか、「経済不合理」な要素が出てきますから、簡単にはできません。財界が労働力を安く便利に使うことで経済合理性を追求しようとしていて、それを労働者の階層化と常に安心できない状況に置くことで成し遂げようとしているのであれば、それが経済不合理的になる局面を造っていかないと、有効な対抗策を打てないと言う事になると私は考えます。特にディーセントワークの実現こそが経済合理的でもある方向に持って行くには、労働力を単なる市場取引に任せているだけではダメで、労働力を買い叩かれないための土台作り、すなわち安心して生活出来る基盤を企業の外に構築することが不可欠です。そのために労働組合、特に企業を交渉相手とする企業別労組よりは、連合や全労連や全労協などのナショナルセンターの役割が非常に重要になると考えます。

B) 電機業界で繰り返し執拗な退職勧奨を繰り返すリストラが問題になっていますね。例によって日本IBMが元祖だと言われています。こういう暴力が横行する原因のひとつに、職場の中の暴力を容認する雰囲気があると思えます。パフォーマンスの上がらない社員は辞めて当然なのだ、そのために暴力的面談を受けたとしても自業自得なのだとの考え方です。暴力を容認する土壌があるからこそ、暴力がある一定の経済合理性を持ってしまふと考えられますね。それを変えるには、暴力を容認してしまうほど、あるいは暴力を暴力と認識できなくなるほど追い詰められている私たちの状況を変えること、つまり企業に依存しない限り生きるのが極めて困難な「生きづらい」現状そのものを変えないといけないうのだと理解しました。

【KKRの出資提案は何だったのか】

A) さて、ここからは、今後のルネサス社がどのような方向に向かうのかを話し合いたいと思います。12月10日に、産業革新機構の出資提案に対する正式な受け入れを会社が発表しました。この決定をどう見たら良いのでしょうか。

D) また私の嫌いな経済問題、経営問題ですか。ルネサス懇を発足してからもうすぐ3年になりますけど、毎度こういう話題ばかりですね。何時になったらピュアな労働問題について語れるのか。

B) 同感です。私が20代の頃には、会社の経営なんて全く気にしていませんでした。儲かるとか儲からないとかに興味が無かったし、会社の方針は基本的に正しいと信じて、あとは自分の仕事に邁進したいと思っていました。経済だの経営だのと余計な事に煩わされずに、技術の向上に努めるのが技術者たる自分の役割だと思っていたかったのです。会社生活を続けるうちに、いろんな労働問題が身の回りで起きてくるに従って、それもまたある種の現実逃避だと気づいたから、今こうしてここに居るのですけど。

A) 気持ちは分かります。しかし、労働問題と経済問題や経営問題とは切っても切れない関係にあります。ルネサスの経営が危機的状況にあるからこそ、それが早期退職のような雇用問題や、賃金カットとなって私たちの生活を脅かしているのです。ですから、私たちが苦手とするテーマにも、取り組まざるを得ません。それに私たちが経営問題を語ると言っても、それは経営者目線でどうやったらルネサスの経営が上手く行くのかを考える事ではありません。私たちとしては労働者の目線から、例えば企業が経営危機にあれば労働者の労働条件は下げられても構わないのかどうか、どう経営と折り合いを付けていけば私たちの生活を守れるのか、私たちの未来を損なわずに済むのか、そのための労働運動はどう組み立てて行ったら良いのか等を考える事です。Bさんには後で楽しい話題も用意してありますから、少し我慢してつきあってください。

では、産業革新機構について語る前に、夏頃に突如現れたKKRの出資提案について、あれは何だったのか振り返ってみましょう。この話題はCさんを中心にお願いいたします。

C) まず、KKRとは、コールバーグ・クラヴィス・ロバーツという名のアメリカのファンド会社です。コールバーグさんが中心となって、当時まだ30代だったクラヴィスさんとロバーツさんを誘って1976年に立ち上げた、企業相手の金貸しを営む会社です。彼らは出資者からお金を集めて、それを元手に企業の株式を売り買いして儲ける手法を取っています。安く買って高く売るのは商売の基本ですね。しかしそれだけだったら誰でも考えます。彼らのオリジナリティがどこにあるかと言えば、彼ら自身が経営に関与することで会社の価値を高めていることです。20世紀のアメリカのオーナー企業には、経営者の不心得によって経営が行き詰まっている場合が結構あって、そういう会社の中には優良な資産とか技術や特許を持っているケースがありました。このような会社は、単に融資するだけではダメ経営者が無駄に使い込んでしまいますけど、株式を買い占めて経営の実権を握り、舵取りさえしっかりすれば立ち直って利益の出せる会社になる余地がありました。彼らはそういった会社を目ざとく見つけて、株式を買って経営権を得るとともに非公開化し、公開株の場合に株主たちから受ける短期での利益追求の圧力をかわしつつ、自らの管理下で再生させて、きちんと利益を出せる様になったところで再び公開するのです。こうして買った時よりも高い値段で株や会社そのものを売却して、利ざやを稼ぐという

訳です。ちなみに彼らのような業態をプライベート・エクイティ・ファンド(PEF)と呼びます。プライベート・エクイティとは、非公開株のことです。

B) ああ、なるほど。それで経営がダメでもたついているルネサスもKKRに目を付けられたということですか。

C) KKRはルネサスに出資するのと引き替えに、経営者の総退陣を要求したと言われていいますから、ある意味そう見なしたのでしょうか。

でもルネサスは少なくとも世襲で社長が交代するようなオーナー企業ではありませんし、仕事を通じて経験と実績を積み重ねた人達が株主総会で承認を得て取締役になっているのですから、経営者はそれなりにきちんとした人達のはずです。仮にKKRがルネサスの現状を、単純に経営の不作為でこうなったと思うのなら、KKRの方こそ甘いかも知れませんよ。

D) 8月末にKKRが出資するニュースが報じられたとき、ネガティブで嫌な感じがしましたよね。ハゲタカファンドに食い荒らされるのではないかとの不安があったと思います。

C) 一般には、プライベートエクイティファンドとハゲタカファンドは別物と言われています。なぜならハゲタカファンドとは、無茶なリストラをして経営体力を本質的に損なっても、一時的に利益が出て、株価が上がって、その間に株式を売り抜けて自分達さえ儲かればそれで良いというものですからね。企業と友好的な関係を築いて経営再建を目指すプライベートエクイティファンドは、そのような悪質なファンドとは違うとされています。

D) でもKKRも出資後には大リストラをやるだろうと言われていましたよね。何が違うのでしょうか。

C) その通りです。彼らも最初は人員削減を伴う大リストラをやります。でもその後で経営が再建されて、企業規模を拡大出来るようになれば、新たな雇用を生み出せると言っています。しかしこれは、あくまでも資本の側の言い分だと思って聞いてください。

プライベートエクイティファンドも、利益を出来るだけ早く回収したいのはハゲタカファンドと同じです。そのために彼らは、リキャピタリゼーション(資本再構成)という手法を取ることがあります。これは何かと言うと、会社に借金をさせて、そのお金で株式の配当を出させて株価を上げ、そこで持ち株を売って利益を出すのです。ファンドは儲かりますが、会社には借金が残ります。その借金の負担は、社員が負うことになります。そういう彼らを、困窮した企業を助ける白馬の騎士のように美化するのはどうかと私は思います。

D) 白馬の騎士というよりも、病気を治す代わりに莫大な手術代を要求するブラックジャックに近いですかね。

C) それに、彼らがハゲタカファンドにならないのは、ハゲタカファンドというビジネスモデル自体が古いからだだと思いますよ。安く買って高く売ると言いますが、それは高く買ってくれる人が居て成り立つことです。食い荒らしてぼろぼろになった企業を、その実態に気づかずに高く買ってくれる「愚かな出資者」が居て初めて成り立つのがハゲタカファンドだとすれば、資本主義の発達とともにプレーヤーが優秀になるにつれて、ビジネスが難しくなるのは当然です。株価がそうした企業の内情も含めて企業価値を正確に反映するようになるにつれて、

株価を上げるためには真の意味での企業の再生がどうしても必要になってきます。プライベートエクイティファンドが資本主義の主役になって来た背景には、そうした株式資本主義の発展が土台にあると私は捉えています。

B) 蛇足かも知れないけど、ハゲタカファンドって、ハゲタカに失礼な言葉じゃないでしょうか。ハゲタカは死肉を食べるけど、生きている動物を死なせるのはライオンとか虎とか、大型の肉食獣ですよ。生きている会社を死なせて肉を食らうのなら、ライオンファンドとか呼ぶ方が、本当は正しいのではないかと。

C) いずれにしても、彼らの考える企業の再生とは、高い利益率を達成できるようにすると言う事ですから、そこには自ずと限界があります。

B) 企業を優秀な「金儲け機関」にするのが目的だという事ですよね。

C) そうです。社会における企業の役割というのは、人と人が協力し合って、個人では出来ない大きな仕事を成し遂げるコミュニティなのですから、資本主義とか社会主義とかの経済体制を超えた、もっと本源的なものです。企業の役割は、第一には本業にあり、ルネサスの場合には良質な半導体を社会に供給することです。利益は企業が存続して本業を続けて行くためには必要ですが、企業の目的は本業にあって、利益はいわばそれを実現し続けるための手段に該当します。

ところが世の中には、この手段と目的が逆転する人達があります。金儲けが目的になり、事業がお金を儲けするための手段になっているのです。KKRも、そちら側の陣営に属します。

D) でも今時は、労働者の側でも企業は金儲けが目的だと考えている人が、結構大勢居るのではないのでしょうか。資本側の考え方を、そのまま取り込んでしまっている感じで。

B) 中には、エヴァンゲリオンみたいに資本とのシンクロ率400%の人とか。

C) シンクロ率って何ですか。労働者が企業の目的を金儲けであると考えたとしても、生きるために企業活動に参加せざるを得ない事情や、企業が利益を上げないと存続し続けられない事実がある以上、無理もないことだと思います。

B) ええ、わかります。

C) 誤解されると困るので、ちょっと説明しますね。もし私たち労働者が、胸に手を当てて自分が何のために働いているのかと自問したら、「私は企業が儲かるために働いている」とホントに本気で思う人は、ごく希だと思います。

B) 「本業で社会に貢献するために働いています」と言う人も、かなり少ないと思いますが。

C) そうです。もともと労働者個人がなぜ企業活動に参加するのと言う目的と、企業そのものの目的とは同じでは無いのです。個人としては、やっぱり生活していくためと言うのが第一でしょう。そして今話題に出しているのは、労働者個人の働く目的ではなく、企業の存在目的です。

企業の存在目的がなぜ本業にあるのかと言えば、本業によって得られる成果を得ようと思ったら、人類は企業のようなコミュニティーを造るしかないからなのです。コミュニティーを造らないのなら、成果も諦めないといけません。本源的と言ったのは、そういう意味です。

ところが、企業を金儲けの手段と考える者にとって、企業の存在は相対的なのです。利益を上げる手段なら、企業以外にも土地とか資源とか貴金属とか、いろいろと投資先があるからです。これら全てをひっくめて、一番儲かるところに資金を落として、より多くのリターンを得たいと言うのが資本の欲求です。だから例えば公的機関を何でも民営化すれば効率的になると考えるのも間違いで、資本の手にゆだねれば、そもそも儲からない事は、例えその成果を必要とする人が居てもやらないと言う判断をするのです。この話を丁寧に説明していると長くなるので、今日はルネサスの話の範囲で止めておきます。

おそらく特約店や営業の最前線で仕事をしている人は気づいていると思いますが、ルネサスの半導体の中には、地方の小企業に出荷していて、年間に数千個程度しか出ないけれども、その会社の主力製品に入っていて、無くなると顧客としては大変困るが、だからと言って価格をつり上げられても困るというケースがあると思います。現場で働いている人の感情として、そういう製品は例え不採算でも、出来るだけ残したいと思うでしょう。そういった感性を持つことは、とても大切だと思うのです。企業の目的が本業を通じて社会の中で役割を果たすことにあると考えれば、この判断は正しいとも言えます。ところが、企業の目的を利益追求と考えれば、こうした判断は誤っている事になります。ここでは、ほんの一例しか上げませんでしたが、利益追求が企業の手段から目的にひっくり返ることで、企業活動の方向性もかなり違ったものになって来ます。その事の意味というのは、実はとても深刻なので、いずれ丁寧に説明したいと思います。

KKRのように、企業の利益率向上を目指す集団に委ねる企業再生には自ずと限界があると言ったことの意味は、だいたい分かってもらえたでしょうか。

B) 分かったつもりです。それにしても、どうして突然KKRが出てきたのでしょうか。

C) 報道によれば、産業革新機構が出資先を募る際に、KKRにも声をかけていたらしいです。最初は出資者の中にKKRも居たのですが、KKRとしては単独でやった方が圧倒的にリターンが大きい訳ですから単独行動に走ったのだと言われています。

D) KKRがリスクを承知で単独行動に走ったと言う事は、デューデリジェンスを経て彼らはルネサスを再生する自信を得たと考えて良いのでしょうか。

C) 彼らは合理主義者ですから勝算はあったはずですが、ルネサスの場合、何か特別に優良資産を持っている訳でもないのに、単純にばらばらに解体して切り売りした方が高く売れるとも言えないでしょう。したがって本業を立て直すのが利益を上げる一番の近道なのは間違い無いと思います。その本業も今は営業赤字続きです。しかしベースとなる技術があって、造っている製品にはニーズがありますから、利益の上がる製品に集中するとともに、リストラを進めて固定費を削減すれば、十分に黒字化できると考えたのではないのでしょうか。

B) それは一般的にマスコミから言われている話ですよ。

C) 加えて、自動車メーカーなどに対して製品を安く売りすぎているから利益が上がらないのだとの指摘もあります。リーズナブルな価格で売れば、もっと利益が出るはずだと考えたとも言います。

D) もともとルネサステクノロジとNECエレクトロニクスの2社は共に自動車向けマイコンに強く、お互いがシェア獲得のために安売り競争をしていたから思うように利益が上がらなかったと言われてますね。ルネサスエレクトロニクス社が発足する時には、統合によってマイコンは世界シェアの3割超を握って、顧客に対して価格交渉を有利に進められるようになると説明されましたでしょう。では統合後の2年半は、当初の目算通り有利な価格交渉がちゃんと出来ていたのでしょうか。そういう反省も必要な気がします。

C) 実際に交渉するのは、営業や特約店の担当者です。会社が統合したからと言って、いきなり次の製品からは価格を1.5倍にさせていただきますなんて尊大な主張は出来ないでしょう。それはKKRが経営権を握っても、本質的に同じだと思います。

D) ただ、少なくともKKRは、ルネサスを「まじめに」再生しようとしていたと考えて良いのでしょうか。我々社員にはKKRが何者か分からなくて、ルネサスを解体して中国や韓国の資本に売却してしまうのではないかとか、いろいろと不安があったと思います。

C) 中国や韓国の資本に売られる可能性も無くはないと思いますが、それ以前に日本国内の資本に見捨てられかけていた事はどう考えるのでしょうか。

いずれにしても、KKRはそんなに滅茶苦茶はしないと私は考えています。と言うのも、KKRはまだ日本の市場には余り参入できていないのです。デフレの影響で日本企業は株安が続いていて、買収する側に有利な環境にありますから、彼らも今後日本での仕事を増やしたいと考えているでしょう。ですからルネサスの一件では、日本国内に良い印象を与えておきたいと考えた筈です。仮に日本の雇用慣行を無視して、問答無用で会社の解体や工場閉鎖や指名解雇などを強行すれば、それこそ悪名を馳せてネガティブな先入観を与えてしまいます。

D) ではKKRが血も涙も無い非情なファンドで、大リストラでも解体でも、何でもやるかの様な噂は、ある種のプロパガンダですかね。

C) みんなにそう思って貰いたい人達がいる事は確かではないでしょうか。

B) それって、もしかして日本の大銀行とか、産業革新機構側の陣営とかの事でしょうか。

C) さあ、どうでしょうか。

B) でもKKRが慈悲深い白馬の騎士であると期待するのも間違いなのですよ。

C) 間違いでしょう。彼らは過去にオランダのフィリップスからスピアウトしたNXP社を買収した事があります。NXP社は総合電機メーカーの部品供給部門から独立したものの、業態はIDMであり、親会社の支配を強く受ける下請け体質があったという点で、ルネサスとよく似ていたと言われています。KKRの介入によってNXP社がその後どうなったかを知れば、彼らの手法がある程度は分かるはずですが。私も調べようと思ったのですが、ネットで検索しても適当な情報にたどり着けませんでした。ただ、初期の頃に大規模なリストラによって人員削減を行い、選択と集中を進めたことは確かな様です。

ちなみにKKRのライバルであるブラックストーンは、車載マイコンでルネサスと競合するフリースケール社を買収しています。こちらもやはり株式を非公開化して経営の再建を実行中です。半導体企業は、製品を開発してから量産品がある程度の数量出る様になるまで、数年かかりますから、中長期的なスパンでの再生計画がどうしても必要になります。ところが株式を公開していると、クォーター毎に業績をチェックされるために、短期の決算の辻褄合わせに注力せざるを得ませんね。ですから非公開化と言うのは、半導体企業の再生には合っていると思います。

ただ、注意しなくてはならないのは、NXPと全く同じ事をKKRがルネサスに展開する訳ではないと言うことです。KKRは合理主義者であり、合理主義者であるが故に、状況適的に経済合理性を追求するはずだと思うのです。日本とオランダでは雇用慣行も、その土台となる文化も異なりますから、その影響が出るに違いないと言う事です。例えばKKRが血も涙も無い非情なリストラを取行するかどうかは、それを許す雇用慣行が日本にあるかどうか大きく影響を受けると思います。言い方を変えれば、彼らに非情なリストラをさせないためには、それが経済非合理的となるような局面を、私たちの労働運動を通じて造っていくのが有効だと考えます。

B) 雇用慣行ですか。では電機業界13万人リストラで実行されているひどい退職強要を、現代日本の雇用慣行としてKKRが参考にする可能性もあると推定できますね。

C) ここまではやっても大丈夫との判断基準になる可能性はあると思います。

B) つまり安易にリストラを認めてはいけないと言う事ですね。雇用を守り、ディーセントワークを実現する方が経済合理的であるようにしていかないといけないと。さっきのレッドページの論議と同じような結論になって来ましたね。

C) レッドページの話の中で、「安心して生活できる基盤を企業の外に造る必要がある」と私は言いましたが、それを「企業のリストラが問題ではなく、リストラによって生活出来なくなることが問題である」との意味に解釈して欲しくありません。リストラはリストラで問題なのです。リストラによって労働者の社会参加の場が失われる事も、生活環境が圧迫される事も問題だし、それが暴力を伴って推進されるのであれば尚更問題です。もし企業の外に生活基盤が無ければ、その問題がより深刻なものになるということです。だから現在も未来も、リストラには我々として断固反対していかなくてはならない事に変わりありません。

しかし企業もまた生成消滅するものである以上、リストラを労働運動だけで100%回避するのは不可能で

す。そこで、企業にはリストラ回避の努力を精一杯やらせた上で、それでも必要なリストラに対しては社会保障などで手当する事になります。ここで社会保証は政治解決すべき課題であって企業とは無関係であると考えるのは間違いです。

B) 例えば、失業すると貰える失業給付は雇用保険によって賄われていますが、雇用保険は現在、労働者が5% (パーミル=1/1000) を負担しているのに対し、事業主は8.5% の負担ですね。つまり現在の日本の社会保障制度にも、企業の関わりはあります。でも日本の失業給付の水準は、決して高くないとも言われますね。

C) そこで社会保障を充実させるために、企業の関わりをもっと増やす事を考えないといけません。でもそんな事は企業にとっても財界にとっても、それらに支えられる自民党にとっても本来は歓迎できないことなのです。だから社会保障制度を充実させる方が企業にとって得である、または社会保障制度が貧弱だと結局は企業も損をするという状況を造らないと、何も変わらないと考えるべきです。ここでもキーワードは経済合理性の追求です。資本主義社会において労働運動の持つ可能性とは、すなわち経済合理的となるポイントを動かせる可能性であると私は考えています。これは大衆運動としての労働運動や、その担い手である労働組合だからこそ出来る事であって、個々の労働者には決して出来ない事です。

A) 熱い議論ありがとうございました。いずれにしろKKRの件は現時点において過去の事になりました。そこでKKRについては、この辺にして、次に産業革新機構の出資提案について検討してみましよう。

【産業革新機構の出資をどう見るか】

A) 私は今年の夏頃まで、ルネサス再建に産業革新機構は出てこないのでは無いかと思っていました。彼らはエルピーダメモリに出資して手痛い失敗をしていましたから、同じ半導体企業への投資はためらうだろうと考えたのです。ですから、9月になって彼らの出資提案が出てきた時には、KKRに刺激されたのが原因だと思いました。海外ファンドからの防衛目的という消極的な理由で、渋々ルネサスへの出資を決意したと思ったのです。でも、そうでは無かったみたいですね。この件もCさんを中心にお願いします。

C) ええ、産業革新機構の出資は、かなり前から検討されていたようです。産業革新機構が発足したのは2009年ですが、実はその当時からルネサスや国内半導体会社の再生は重要課題だった事を知りました。

A) ルネサスエレクトロニクス社が発足した2010年4月、私たちは親会社から2000億円余りの出資を受けましたが、このうちの1100億円はNECエレクトロニクス社が持ち込み2011年5月に償還された転換社債に宛てられ、2百数十億円は早期退職に宛てられ、そして工場の減損処理にも数百億円が使われました。このように、Nokiaからのモバイル事業買収のような積極的な投資もあつたとは言え、親会社からの出資金の大半は将来に向けた売上げ拡大に使うことが出来ず、予定されたリストラのために使わざるを得ませんでした。加え

て、昨年の震災をはじめとする外的要因にもさらされて、非常に厳しい事業運営を余儀なくされています。こうして過去を振り返ると、会社発足時の出資金が足りなかったのではないかと、あの時に産業革新機構が出資していたら、リストラと積極的な開発投資を同時進行で進めることが出来て、今とはかなり違う展開になっていたのではないかと考えられます。産業革新機構として検討されていたのなら、尚更そう思います。

B) つまり、産業革新機構の判断するタイミングが遅すぎたのではないかと言う事ですね。

C) そうですね。投資判断が遅れた理由は、産業革新機構と企業との間で調整が付かなかったからだと言われています。

それで、先ほども話しましたが、KKRにも産業革新機構はルネサスへの出資に関する打診をしていて、はじめKKRもメンバーに入っていたのですけれど、彼らとしては単独でこの案件を仕切った方が得だと判断して抜け駆けに出たと言われています。この動きに、トヨタ自動車が危機感を持った様ですね。KKRの傘下で製品の売価を上げられてしまったり、更には外資に売却されて自動車用半導体の技術が海外メーカーに流出してしまうと、ルネサスを「都合の良い下請け」として使うことが出来なくなってしまうからと。それでトヨタから産業革新機構に対し、何とかKKRを蹴落とすように働きかけがあったと報道されています。

B) ところで産業革新機構とは、どんな組織なのでしょう。産業再生機構とは何か違うのでしょうか。ルネサスへの出資が決まったと言うので、みんな関心を持っています。

C) 産業再生機構は、もう5年も前に無くなっていますよ。産業再生機構とは、主に債権買い取りなどの金融面での支援をしながら、不採算事業の整理などを促進して企業の再生を果たすことをミッションとした会社でした。それに対し、産業革新機構は2009年に設立した株式会社で、もっと積極的にイノベーションの促進を目指しています。

B) それだけ聞くと、ルネサスには産業再生機構の方がマッチするのではないかと気がしてきます。産業革新機構の仕事は、技術はあるけど資金が無いベンチャー企業への出資とかが中心になりそうですが。

C) ベンチャーを育てる役割もちろんありますが、それだけでは無いのです。ルネサスのように技術があつて、国の基幹産業の発展に不可欠だと見なされれば、出資の対象となり得ます。詳細は産業革新機構のホームページをご覧ください。

D) それで今回、産業革新機構が救済に乗り出したという訳ですか。

C) 彼らの出資目的は、コア事業とされる車載用マイコン製品やスマート社会向けの汎用マイコン製品の研究開発および設備投資です。それに車載用製品の製造と販売の促進のための投資とか、更にはM&Aのための資金でもあるとされています。簡単に言えば、ルネサスの成長発展のための投資だと言う事です。ですから、まあ、なんと申しますか、彼らとしては「救済」という表現を避けたい様ですね。実際のところ、如何に彼らがルネサスの成長発展を目指していても、疲弊してぼろぼろになっているルネサスを成長軌道に乗せていく過程に

あつては、救済という要素は必ず含まれざるを得ません。ところが一方で、国のお金で、ひいてはみんなの税金で私企業を救済するののかとのバッシングもありますから。

A) 確かに失敗したら、そのツケは国民に回るとの批判がありますね。

C) ええ、そうなんです。日経新聞のような国内最高峰のメディアでさえ、そのような書き方をするのですよね。しかも産業革新機構を通じて投入される資金そのものが税金であるかの様に書いてあつたりもします。ここは誤解の無いようお願いしたいのですが、産業革新機構はファンド形成のための出資を民間から募集していて、企業に注入されるのはその出資金なのです。数ヶ月毎に数百億から数千億円規模の出資を公募して、最も低い利率での貸し出しに応じたところから順番に出資金を集めるのです。現在だと年利で0.1%くらいの様です。出資しているのは金融機関ですよ。

金融機関も自らの経営がありますから、如何にメインバンクといえども、破綻しかけた企業になどに出資はしたくないものです。貸した先の企業が破綻すれば、自らも損害を被りますからね。そこで、リスクを避けるために、例えばシンジケートローン(協調融資)という方法がありますね。ひとつの銀行が他行に呼びかけて、同じ条件で融資することで、十分なお金を集めようというものです。一つの銀行でまかなうのはリスクが大きいので、複数の銀行でリスクを分け合うという発想です。個々の会社は上手くいく場合も破綻する場合もありますが、経済全体が成長している限り、リスク分散すればネットでは利益が上がるはずなのです。だから出資が博打的にならない様にリスク分散する仕組みは、金融においてとても重要なのです。先日ルネサスが主要銀行から出資を得たのも、シンジケートローンによるものでしたね。

産業革新機構の役割も、リスク分散という面があります。出資元と出資先企業との間に産業革新機構が入って、出資元の貸出金が焦げ付かないように保証しつつ、企業に対してはまとまったお金の出資をしやすくする役割があります。

B) 年利0.1%は、高いのか低いのかどちらなのでしょう。

C) 現在だと、3年物の国債の利回りが0.1%をちょっと下回るくらいです。産業革新機構への出資金は1年後に全額返済されますから、国債よりは少し儲かります。逆に言うと、落札に参入している大手金融機関は、国債の利回りを下回らない利率しか提示する気は無いのだと考えられます。

産業革新機構への出資金には、1兆8千億円の政府保証枠があり、これによって出資者はリスクを回避しているのです。出資者たる金融機関は、もともと国債をたくさん買っていますから、リスクが無いにも関わらず国債よりも高いリターンを得られる産業革新機構は、「良い出資先」なのではないでしょうか。

B) 金融機関はノーリスクでリターンだけ得ていると言うことですか。おいしいですね。そのおいしさは、リスクを政府保証枠と言う形で、国が負担していることから得られるのですね。

C) ええ、ですから、ルネサスの件が失敗すればツケは国民に回ると言われても、それだけでは何を問題にしているのか分かりませんね。そもそもツケを国民に回す仕組みを内在している産業革新機構のあり方そのものがいけないと言うのか、それとも産業革新機構のあり方は正しいがルネサスのケースは非常にリスクが高い

ので産業革新機構は手を出すべきではないと言うのか、どちらかはっきりすべきだと思うのです。

B) ついでに言うと、リスクを負うことを免れている金融機関は、社会的役割を十分に果たしていると言えるのかどうか疑問です。

C) それらの追求は経済関係のジャーナリズムに期待しましょう。

B) ところで最近知ったのですが、産業革新機構って株式会社だったんですね。

C) 株式の9割以上は財務大臣が持っていますよ。

B) あっ、そう。

A) 気になるのは、産業革新機構が具体的に何をやろうとしているのか、よく分からない事です。出てくるニュースは5000人の追加リストラ要求ばかりですからね。

C) 先ほども言いましたが、主目的は救済では無いですから。でも先にエルピーダで痛い目を見ていますし、彼らとしてもルネサスは必ず成功させたいと考えていると思いますよ。そのために本当に必要な施策を実行するのだとの意思はあると思います。もし追加5000人のリストラが、単に外部へのポーズとしての意味しかなくて、実態はルネサスを破綻に追い込むものだと思えば、きっと撤回するでしょう。と言うか、撤回すると信じたいです。そうでなければ、無理矢理に早期退職をやらせた銀行と何ら変わらないではないですか。

D) そうなったら革新どころか再生も出来ませんものね。

A) ただ、初夏の時点で既に、1万2千人から1万4千人のリストラをすと発表されていました。早期退職で7500人辞めても、まだ5000人分残っています。つまりはこの残りの分を確実にやれと言っているようにも受け取れますが、如何ですか。

C) 分かりませんね。工場の閉鎖および譲渡や、SoCなどの事業の売却で追加5000人と捉えるのが、過去の流れからは一番自然だと思います。今回の産業革新機構の出資目的からは、SoCが構想に入っていないように見えるのです。ですから、1月にもSoCをどうするかと言う話が会社から提案されてもおかしくないと思うのですよね。

それから気になるのが、彼らが企業という枠にとらわれない「オープン・イノベーション」を謳っていることです。つまりM&Aによって、企業間で別々に持っていた機能をくっつけることで、イノベーションを促進しようとの発想を彼らは持っているのです。特に近頃の円高は、海外にある有益な資産を買収する好機と考えているようです。一方で、ルネサスも今後ソリューション機能を強化しようとしていますね。つまりそのための機能を、国内国外を問わず、外部からM&Aで買ってくる可能性が高いと考えられます。したがって5千人の追加削減と言っても、M&Aで増える分を考慮すると、現在のルネサス社員は5千人以上の削減が想定されているとも考

えられます。

B) 確かに、ルネサスの方針は、ソリューションの提案が出来る会社になることです。ですが、それはルネサスに出資する8社の思惑と合致するのでしょうか。

C) そこはまだ具体的なところが見えていませんので、私には判断できません。ソリューションというものが少なからず汎用性を持ち、汎用性を持つが故にルネサスに出資する顧客以外に対しても同等の製品を提供できる可能性があり、そうであるが故に出資8社にアドバンテージが無いばかりかルネサス側が価格交渉の実権を強める可能性があるとしたら、出資する8社にとっては決して歓迎出来る流れでは無いですね。「ソリューションは俺たちが考えてやるから、御前達はそれを満たすスペックの半導体を持ってこい」と8社が考えているのだとしたら。まあ、今後の動向を注視して行きましょう。

B) 8社の下請け体質のまま、緩やかに生殺し状態にされていくのは勘弁願いたいです。

【WiiUは売れるのか】

A) 今後のルネサスの行方を占う上で、直近の業績が注目されていますが、私たちの強みであるマイコンの受注がかなり落ち込んでいて、今年度の決算は厳しいという見方がすでに内外に広く伝わっているなかで、今月発売された任天堂のWiiUがうまく立ち上がるかどうか注目されていますね。その理由は、WiiUにルネサス製の半導体が基幹部品として搭載されているからです。ではここで少し話題の方向性を変えて、このWiiUが成功するかどうか、Bさんの方からお話を聞いていただけますでしょうか。

B) 私向けのテーマを用意してくれてありがとうございます。重苦しい話題ばかりなので、たまにはこういう息抜きもないとやってもらえません。

それでWiiUですけど、結論から言うと、ある程度の台数が出ることは間違いないと考えています。ただ普通に売れるのか、大成功を納めるのかは、これからハードの機能を生かしたソフトがどれだけ出るかにかかっていると思います。

D) あれあれ、ありきたりの答えですね。

A) 続けてください。

B) WiiUの構成の中で、最も特徴的で他機種との差別化の決め手となっているのが、タッチパネル付きの6.2インチ液晶画面を搭載したゲームパッドです。これによって、据え置き型TVゲームの世界が明らかに広がるだろうと考えています。

ゲーム機にとってユーザインターフェイスというのは、すごく重要なんです。つまりゲーム機とプレイする人

間との接点となる入出力機器がどうなっているのかと云うことです。そもそも、ゲーム機で何が出来るかという範囲は、入出力機器で決まっていると言っても過言ではありません。

もう少し具体的に説明しますと、1983年にファミコンが登場したとき、入力デバイスは十字キーと2つのボタンの付いたゲームパッドで、出力デバイスは家庭のテレビでした。ですから、初期の家庭用ゲーム機というのは、テレビから発せられる映像と音声を受け取り、指先の動きを通じてコントローラから入力情報を伝えるという、その範囲で完結したものだっただけだと言うことが出来ると思います。

その後ハードが進化して、スーパーファミコンやプレイステーションへと世代交代した90年代には、入力面ではアナログ入力が可能となりましたし、出力面ではプレイステーション用のデュアルショックなど振動を伝える機能がコントローラに付加されたりしましたが、80年代の基本路線は2000年代の前半まで踏襲されていたと思います。この間、CPUの性能が格段に向上しましたし、メモリ容量も大幅に増えて、またそれらに見合うだけの大容量の記憶媒体も普及したおかげで、ゲームの映像も音声も、どんどん良くなりました。さらに1本のゲームの内容も重厚かつ精細なものになって行きました。言わば、ひとつのパラダイムの中でゲームがより高度化、複雑化していった時代だったと思います。

こうした家庭用ゲーム機に20年余り続いたパラダイムを変えたのがWiiだったのではないかと私は思っています。Wiiが斬新だった点は、もちろんWiiリモコンにあります。リモコンに加速度センサーを入れたおかげで、従来は指先の動きでボタンやレバーを操作するだけだった入力動作に、リモコンを丸ごと「振る」という動作が加わりました。入力デバイスとしてはその後、WiiFitでバランスボードが加わり、体全体を使った動作を入力することが可能にもなっています。

次に入力デバイスの側ですが、Wiiが大画面テレビに適応した点も見逃せませんね。これは単に水平走査線の本数が480本あるDVDの画質に対応したというだけでは無く、大画面だからこそ味わえる臨場感のあるゲーム作りを目指したという事です。また、リモコン自体にも振動機能のほかにスピーカーが付いていて、効果音も発せられるようになりました。こうして、リモコンを通じて手応えや反応を感覚として受け取る事が出来るようになりました。

Wiiは、家族の集まる家庭のリビングで、大画面テレビの前で家族全員が楽しめるゲーム機を目指した点が素晴らしいのですが、それを可能にしたのは、何よりも的確な入力デバイスの選択だったと思います。同じ2006年にソニーから発売されたライバルのプレイステーション3は、ハードの性能ではWiiを圧倒的に凌駕しながら、販売台数ではずっとWiiに負けていました。プレステ3は発売当初、ブルーレイドライブ用の青色発光ダイオードが入手困難のため生産が滞り、出だして大きく躓いたと報告されていますが、出だしだけでなく、その後の数年間もWiiの後塵を拝することになったのは、プレステ3がお化けのような性能を持ちながらもコンセプトが従来のパラダイムの領域を出ないマシンだったことも原因ではないかという気がします。

プレステ3のゲームは、別に大画面とサラウンドシステムを使用せずとも、6畳間に一人で22インチ程度の画面を前にヘッドフォンをかけてプレイしても、そんなに面白さに差が出ないと私は思います。ブルーレイディスク、水平走査線1080本のフルハイビジョン映像、7.1チャンネルのサラウンド音声、HDMI規格対応など、当時としては最先端の仕様を取り入れながら、それをどう使えば今までに無かった楽しい世界を構築できるのかというコンセプトが弱かったのではないのでしょうか。実際に、プレステ3の人気ソフトであるバイオハザードやモンスターハンターや、プロ野球スピリッツやアンチャーテッドなど、すべて携帯ゲーム機器への移植もされていて、しかも人気があります。WiiのスーパーマリオやマリオカートだってDSに移植されているのではないかと云われそうですが、これらのソフトの素晴らしいのは、DS用にはDS用の、Wii用にはWii用の、それぞれの面白

さがあることです。Wii用では、みんなで集まって大画面でやる楽しさがありますが、楽しさを増しているのは、Wiiのゲームの難度が初心者でも楽しめるレベルになっているからであり、難度を下げても楽しいのはリモコンを振ると言った簡単かつ体を大きく使う動作に対応しているからであり、そしてそれは加速度センサーを持ったWiiリモコンという入力デバイスが標準機器として付いているからだと考えます。ユーザーは必ずしも指先の器用さとか、操作上の熟練を要求されないのです。

D) 魅力的なゲーム機をつくるには、CPUの性能以上に入出力デバイスが重要という事ですね。

B) 私はそう考えています。そしてまさにその理由から、WiiUのある程度の成功は見えていると思っているんです。

WiiUの最大の特徴は、先ほども言いましたがゲームパッドにあります。入力的手段として、スマホやタブレットPCでお馴染みとなった画面への指タッチが加わりました。それから、さらに重要なのがゲームパッドの出力デバイスとしての機能で、液晶画面を通じて視覚的な情報が、テレビ画面とは別に得られるようになりました。

D) 重要なのは、それらの機能を使って、結局何が出来るのかだと思いますが、その点はどんな使い方が考えられるのでしょうか。

B) さあ、わかりません。と言いますか、それこそは任天堂や他のソフトメーカーの想像力の発揮どころではないでしょうか。だから冒頭で言ったように、WiiUが大成功するのか小成功で終わるのかも、今後出るソフト次第だと思います。

とはいえ、現在出ているタイトルにおける使われ方が参考にはなると思います。まず、スーパーマリオではTV画面と同じ画面を表示可能としています。ゲームがテレビを占領してしまわないように、ゲームパッド単独でもプレイできるようにしたとのことです。ただし、ゲームパッドはWii本体からの無線通信でデータを受け取っているだけで、パッド単体では動作しませんから、本体と離れたところでは操作できません。そこが携帯ゲーム機との違いです。

D) あくまでも、家族の指向がテレビとゲームに分かれた時の使い方という訳ですね。しかし今時、リアルタイムで観たいテレビ番組も減りましたね。ニュースとか天気予報とか、スポーツ中継のライブなどを除くと、録画でも構わない番組ばかりです。もっと積極的なゲームパッドの使い方はありませんか。

B) スーパーマリオでは、タッチパネルから他のプレイヤーを助ける”お助けプレイ”が可能になっています。タッチパネルからの入力で、ゲームを直接コントロールする使い方です。

スーパーマリオ以外では、面白そうなのが「ゾンビU」というゲームです。ここではパッドがゲーム中の主人公が使用する道具の代わりになっていて、ライフルでゾンビを狙い撃つ時にはターゲットスコープの役割を担ったりするなど、今までにない使われ方がされているようです。

D) ゾンビですかあ。私はこう見えて自称「ゾンビ研究者」でしてね。出張などでホテルに宿泊するときには、部

屋に着くと必ず最初にフロアマップを確認して、宿泊中にゾンビの大群が襲ってきたときのために非常口の場所を確認するのですよ。それから日頃も、会社の食堂で昼食を食べているときにゾンビが現れたら食器返却口の狭い隙間から厨房に逃げ込んで時間を稼ごうとか、事務所で勤務中に出現したら近くにあるキャビネをよじ登って天井の板を破って梁づたいに逃げようとか、いろいろと頭の中でシミュレーションしていますよ。私の居るフロアには、消化器以外に使いそうな武器が無いのが気になります。

最近、ゾンビの映画がものすごく増えましたけど、名画に値する作品では、人間とゾンビの力のバランスが良く、ゾンビ1体なら対処できても、大群で来るから恐ろしいところとか、少しでも噛まれれば助からない恐怖感とか、世界全体を覆う絶望感なんかは漂っているものです。私が考える傑作をいくつか紹介すると、……。

B) その話はまた今度お願いします。話を続けますけど、ゲームパッドの他の使われ方としては、ゲーム中のマップを表示するなど、サブ画面として機能させるようなものもあるようです。

D) メイン画面とサブ画面という構成はDSが元祖だと思いますが、同じソフトがDSとWiiUの両方で発売される可能性もありますかね。

B) さっきのプレステ3の話と逆になりますが、そういう使い方は据え置き型ゲーム機と携帯ゲーム機の双方の特徴を生かすのが難しいと思いますから、任天堂が出すもの以外は、あまり期待しない方が良いでしょう。それよりも、DSをWiiUの端末として使えば、また違った楽しみ方が出来そうです。と言いますのは、付属のゲームパッドは1つだけですが、複数のゲームパッドを用意して個々のプレイヤーが別々のパッドを持つようになれば、タッチパネルはパッドの持ち主だけが見ることのできる「プライベート画面」となります。テレビ画面の方はプレイヤー全員が見ていますから、情報を隠せませんよね。パッド側にプライベートな画面があることで、麻雀のように手の内を隠しながらプレイするゲームができるようになります。これは対戦型の戦略ゲームなどに向きそうです。ここでゲームパッドの代わりにDSを端末に使っても、同じ事は可能だと思います。

D) いろいろと楽しいことが出来そうだと分かりました。WiiUの初回売れ行きは好調だと聞いていますし、クリスマスで子供たちが欲しいと言っているみたいです。あえてマイナス要因を挙げるとしたら何でしょうか。

B) そうですねえ。まず初回にリリースされるソフトが少ないことと、どろどろした成人向けゲームが多い事でしょうか。今までのWiiのゲームとは、少し系統の違うものを中心に思えます。

D) どうしてそうなったのでしょうか。

B) 他機種ユーザーを取り込もうとしたからだと思います。

WiiUは、Wiiとコンパチに作られているので、既存のWiiのゲームはプレイ可能です。また、Wiiの本体に記憶されているデータ類や、ダウンロードしたコンテンツ、プリペイドカードのポイントなど、すべてWiiUへ引っ越し可能なんです。つまり、WiiUを買ったら、古いWiiは捨てても問題無いのです。これって結構重要だと思いますか。それから、Wiiリモコンやセンサーバーを別売りにして、代わりに値段を下げているのも、古いWiiから

の乗り換えを想定しているのでしょう。つまり、全世界で1億台近く売れた実績を最大限強みにするために、まずは既存ユーザーの確保を目指しているのだと思います。

一方で、Wiiは中学生から若い社会人までの取り込みが今ひとつ出来ていないと言われています。この年代のニーズに合ったゲームが少ないからと言うのが理由のようです。どろどろした成人向けゲームをラインナップに加えて、この年齢層も取り込もうとしているのだと考えられます。幼い頃にWiiを買ってもらった世代が中学生や高校生になって、次に新しいゲーム機を買ってもらう時に、プレステ3ではなくWiiUを選んで貰いたいでしょう。

D) リスクもありそうですね。かえって若い子供のために買ってやろうと言う気持ちを削ぐとか。

B) Wiiの持っている明るい楽しいイメージを損なってはいけないと思います。

D) どうせ少子化が進んでいるのですから、高齢者を取り込む事を考えた方が、マーケットを拡大する余地があると思うのですけどね。その点はどうですか。

B) 団塊の世代が大量に退職した後ですから、60代から70代前半をターゲットにするのが合理的ですね。だけど、ゲーム機を高齢者に合わせるという考え方だと、無理があると思うのです。高齢者が何を求めているのか、それを実現するのがゲーム機なのかどうかを考えた方が良いと思います。

これは私自身の反省なのですが、アップルがスマホを出した時に、私はこれが売れるとは思わなかったのです。理由は電話機として使いづらそうだからです。それまで主流だった折りたたみ式のフィーチャーフォンの方が、よっぽど使いやすいと思ったのです。それは結局、スマホを電話機だと思っていたのが原因です。スマホは単なる電話機と言うよりはむしろ、ネットに対応した携帯端末だったのですよね。だから仮に電話機として多少の使いづらさはあっても、総合的には便利なツールだったのです。私はそれが見抜けませんでした。だからここでも、ゲーム機と言う範疇に拘らない方が良いと思うのです。どういう場面で、どのような用途が求められているのかを原点に考えるべきだと思います。

今のWiiUでもインターネット閲覧はできますが、パッドの画面は小さいし、テレビ画面は遠くて見づらいですよ。iPadが小さいサイズのものを出しましたが、高齢者向けにはむしろ大画面でかつ簡単に操作できるタブレットPCが良いのかも知れません。

もしあくまでもゲーム機に拘るのであれば、高齢者向けには体を使うものが良いと私は思います。WiiFitは良い線を行っていると思いますが、もっと高齢者にやさしい入力機能をベースにアプローチした方が良いでしょう。手のひらで叩くような大きなボタンとか。

D) 最近よく聞くのが、ゲーム機器がスマホに食われているという話です。スマホの影響はないでしょうか。

B) どうでしょうか。私は自宅でスマホのゲームはやりませんが、通勤電車の中とか、外出先の限られた環境で時間を潰すには、スマホは便利だと思います。スマホの長所は、何よりも「軽い」ことです。軽いというのは機器の重量のことだけではなく、軽快だと言う意味です。一方で、据え置き型ゲーム機は「重い」です。つまり重厚という意味です。プレイする場所や姿勢を固定されるし、本体やテレビの電源スイッチを入れてからゲーム

開始までの時間が長いし、ゲーム自体もなかなか中断できなかつたり。だから1回立ち上げたら、最低でも30分はプレイしますよね。スマホのゲームなら、もっと気軽に小刻みにプレイが出来ます。バッテリーの消耗の激しさが改善されれば、今よりもっと軽快に使えるようになるでしょう。

コンピュータゲームなら何でも同じという訳ではないです。WiiUに出来ることで、スマホには出来ないことが沢山あるはず。WiiUのゲームをプレイする時間や環境がある限り、直接的にスマホに取って代わられる事は無いと私は思います。むしろ、例えば学生など、学校や部活やバイト、それに塾や家庭での学習時間で一杯になってくると、のんびりゲームをしているゆとりも無くなって、合間の時間でもできるスマホを選択するかも知れません。その意味で、据え置き型のゲーム機の方が「重い」分だけライフスタイル上の制約を受けやすいのだと思います。

- D) 世の中の流れとして、「重い」ものが敬遠される傾向にありますよね。読書なんて、趣味の中では重くも軽くもない中間程度の部類に属すると思いますが、出版業界は苦戦を続けていますよね。雑誌を含めた出版物の売上は年間で2兆円を切っています。ところがパチンコみたいに刹那的で軽い趣味は30兆円産業です。いや、パチンコ店という場所を固定される点では、重い部分もあるかな。そう考えると、パチンコの将来も危うかったりして。スマホなどで、パチンコと同じくらい簡便で刺激があつて、しかも奥の深いギャンブルが可能になれば、パチンコ店は廃業ですね。まあ、とにかく、時間をかけて、じっくり取り組む趣味を持つのが難しい時代になっていますよね。
- B) 趣味を持つことを好ましいと考える価値観が支配的であれば、まだ良いと思います。このところ、ルネサスを筆頭に各社とも激しいリストラをやっていますでしょう。リストラの副作用として、「役に立たない者は会社を去れ」みたいな風潮が、ますます強まったと感じませんか。こうした価値観は、我々のプライベートな時間の使い方にも影響を与えますよね。英語の勉強とか、仕事の役に立つことに使うのが望ましくて、ゲームとか仕事の役に立たないことをするのは暇人の所作であり害毒であるとか、そんな事に時間を使う奴は首になってしまえ、自業自得だざまあみろ、みたいな。
- D) 我々ルネサス懇も、仕事の役に立たないことを議論しているくだらない連中だと思われたりね。
- C) 暗いですねえ。本当に暗い。
- B) 任天堂と言う会社の素晴らしさは、何よりもゲームをして楽しむことに肯定的な価値観を与えている点にあると私は思います。
- A) 私たちの仕事は半導体という部品を造る事ですから、私たちの仕事の価値は、半導体が組み込まれた最終製品の価値以上のものには成り得ないのです。もしWiiUでゲームを楽しむことが害毒であるとしたら、そのための半導体を造っている私たちの仕事もまた害毒であり、ルネサスは社会に悪事を為して利益を得ているとんでもない会社だと言う事になります。
- C) ルネサスの仕事を否定しないためにゲームを肯定するのも間違いだと思いますけどね。逆だと思う。仮にゲ

ームが本当に害毒なら、ゲーム用の半導体は造りませんと言えば良いでしょう。

B) 私はゲームを肯定していますよ。スーパーマリオもマリオカートも、これ以上面白くなくてもいいんじゃないかと思うくらい、もう完璧に、ものすごく面白いゲームだと思います。こんな面白いエンターテインメントが、たった数千円で買える機会を私は他に知りません。でも今の私には、誠に遺憾ながら、ゲームをやり込んでいる時間がありません。そして、この「時間がない」という現象は、たまたまルネサスの業績が悪化していてリストラをやったから忙しいのが原因ではなくて、世の中全体の流れが速くなっているからだという気がします。それに合わせてゲーム機の世界も、重たいゲームから軽いゲームへと移行しているのではないのでしょうか。スマホが据え置き型ゲーム機を食っているのではなくて、そういう全体の流れの中で、スマホの方が私たちの生活時間に適応しているのだと思います。この流れは当面続くと私には思われます。

そうであれば、WiiUもその流れに乗って、携帯端末のような軽いメディアとの連携がうまく出来れば、もっと売れるのかも知れません。WiiFitUでは、万歩計を進化させた活動量計と連携していますが、これがひとつの例だと思います。私たちが日頃身につける電子機器は、これから増えて行くと思いますので、それらといち早く連携を取ったゲームを開発することも、ゲームの世界を広げる有効な方法だと思います。

D) 本日はオタッキーな解説を有難うございました。

B) オタクは十数年前に廃業しました。今は仕事と家事育児に忙しい一児の父親です。5歳になる子供も、そろそろゲーム機を欲しがると年代ですから、来年のクリスマスには我が家もWiiUを買うかも知れません。

【4Qのルネサス(まとめに代えて)】

A) 今日も長時間にわたり熱い議論をありがとうございました。では最後に、今後のルネサスがどうなるのかについて、本日の討論のまとめに代えて簡単に話し合いたと思います。

銀行からの資金の借り換えや、短期負債の長期化による財務体質強化に加え、産業革新機構からの出資も正式に決まったルネサスが、直近で倒産する危険性はほぼ回避されました。しかし1月には新たなリストラ施策が発表されるとも言われており、不安を残したまま年の瀬を迎えようとしています。これから4Qは、どのような展開が考えられるでしょうか。

B) 一番不安なのが、1月に発表される「次の一手」です。「人員構成の最適化等の更なる合理化を推進する」と会社は言っています。過去の経験に習えば、会社のこの微妙な言い回しが、実は後になって「ああそういう意味だったのか」と思われる表現だったりします。したがって、この言葉から想像できる事柄が水面下で検討されていると推理するのが妥当でしょう。では、現時点のルネサスにおいて最適でない人員構成とは何でしょうか。一番に考えられるのは年齢構成だと私は思います。前々回の早期退職のときに、ルネサスの人口ピラミッドの絵を見せられて、40代の半ばがだぶついていると部長が話していましたから。

D) では、40代半ばをターゲットに、更に早期退職をやる可能性があると言う事でしょうか。確かに資本注入されて、早期退職の実行は可能になりました。産業革新機構も5000名を超える追加の人員削減を考えているようです。しかし、2ヶ月前の早期退職で、もう職場はぼろぼろに疲弊していると私は感じています。ここではむしろ産業革新機構の描くルネサス再生の青写真に入っていない大半のSoC系について、更なるリソースシフトを行う等の、もっと大胆な内部の人事異動が意図されているのではないかと想像します。またはSoCの統合会社について、いよいよ発表があるのかも知れません。いずれにしろ、産業革新機構に舵は握られてしまいましたので、彼らが何を考えているのかと言う事ですが。

B) 早期退職はもう無いと私も思っています。他の可能性としては、職制の見直しでしょうか。以前から気になっていたのですが、特に旧NECエレクトロニクス系は管理職の割合が高いですね。下手をすると、あと数年で管理職と組合員の数が逆転してしまいそうです。と言う事は、部下無し管理職を役職名は変えずに組合員に戻して、賃金は下げるといった可能性も考えられます。

D) 仮にそうになったら、S1(係長、主任、技師クラス)の賃金も影響を受けずにはおられないでしょうね。管理職と逆転してしまう訳には行きませんから。

ところで4Qと言えば、もうひとつ春闘もありますが、こちらはどうなるでしょうかね。

B) ポイントとなるのが今年度の決算ですね。8月の時点で売上高の8680億に対し経常利益100億円をコミットし、その後12月には売上高の着地点を8200億円へと480億円も下方修正したにも関わらず、経常利益の目標100億円は据え置きました。これが果たして達成可能かどうかです。

C) 今回の100億円の経常黒字は、業績見込みでは無く、外部にコミットした必達ラインですからね。例えば売上見込みが8000億円を切っても、この時点で下方修正などしやしません。確かに早期退職では予想を上回る人件費削減効果がありました。それから業績の想定円レート81円に対し、(12月24日)現在85円台まで下がっていて、これだけで数十億円の改善効果はあるはずですよ。しかし、さすがに480億円もの売上減をカバーするには足りないはずですよ。加えて、ルネサスの顧客である日本の大手製造業も中国向けの輸出が減って打撃を受けていますでしょう。安倍政権になって大丈夫ですかね。尖閣諸島問題で中国を敵視する見方が強まっているようですが、ルネサスにとって中国と関わらずにやっていく選択肢なんて無いと思いますよ。くだらん事で関係を悪化させてもらっては困りますね。さもないと売上8200億円も達成が怪しくなってくるのではないですか。

B) 会社がリストラ策を発表する1月には、着地点がかなりはっきり見えてきているはずですよ。私は10月の早期退職の影響が心配ですよ。さっきも議論した通りで、会社の仕事が行っていないでしょう。トータルのアウトプットが落ちている事は間違いないのです。つまり、この会社における新たな「構造的問題」の深化ですよ。

その構造的問題、つまり大量退職のために、あちこちに仕事のボトルネックが出来て滞っている問題の影響が、何で顕在化してこないのか本当に不思議なんです。顕在化しないだけに、仮に売上高が8200億円にも満たなかったとしても、その原因が早期退職に起因する構造的問題にあるとは分析されないと思うのですよね。そして分析されないから放っておかれるし、さらなるリストラの危険性も軽く見積もられる事になるのでは

ないかと、次々に恐ろしい展開が頭に浮かぶのです。

- D) 早期退職のマイナスの影響を、どのくらい会社がつかんでいるのか私も疑問ですね。当たり前だけど、11月以降、国内工場の動きが劇的に悪くなりましたね。人数が一気に減ったのだから当然です。最近、国内工場では製造上の重篤なトラブルが起きたという情報を聞かないのです。起きていないから聞かないのか、もう現場が状況を把握して整理する能力も失っているのか、それさえも首都圏の事業所からは見えません。それこそ、全工場が今までと同じ品質で製造出来ているのか、全社で号令をかけて点検しなくてはいけないと思うのですが、そういう動きもあるのか無いのか。
- B) 労働組合は、その点も気にして、11月7日の経営審議会の中で、「品質の低下や事故が起きやすくなる(11月19日発行の機関誌CoreNo. 6による)」おそれを指摘しているのですが、これに対する会社の回答が見られないのですよね。
- D) 普通、常識で考えたら、工場の従業員の半分以上が一度に退職すると言うのは尋常ならざる事態で、ものすごく大きな変化点だと思うのですけどね。我々の顧客も「工場監査させろ」と大挙して乗り込んできてはいないみたいだし。ひょっとして私の感覚がずれているのかと思ってしまいます。
- A) しかし最近の工場は自動化が進んでいて、逆にそれが製造派遣を受容してもやっていける土壌になっていると認識しています。10月22日に鶴岡工場前で宣伝をした時には、製造アウトソース会社が約30人の請負労働者を駐車場に整列させていました。話を聞くと、その日が請負の初日だったと言っていましたよ。
- D) オペレーターの仕事がこの数十年間で格段に単純化しているのは事実です。それはそれで、単純作業ならではの辛さはあると聞きます。でもそれだけではないのです。
- 例えば、半導体の品質を守る検査工程は、テスターを使った電氣的試験が中心ですけど、この他にも、各工程にVI(ヴィジュアルインスペクション=外観検査)と呼ばれる官能検査の工程が幾重にもあるのです。これは実体顕微鏡や金属顕微鏡を使って、「人の目」で不良を見つけ出す工程です。一応、良品と不良品を区別する程度見本と呼ばれる写真もありますが、実際に不良を見つけられるかどうかは、作業者の経験によって磨かれた実力と、根気良く不良を見つけようとする気力によるところが非常に大きいのです。工場には自動外観検査装置も多数入っていますが、未だ人の目を代替するに至っていません。
- B) いわゆる「人センサー」ですね。工場労働者が経験の浅い非正規労働者で代替されれば、人センサーの感知能力が下がる恐れがありますね。
- D) ええ、そうなると、不良を見過ごすのでVIの歩留は上がります。歩留が上がって品質が良くなったと思いきや、実は悪化していて、しかもそれに気付かないという事態にもなり得ます。
- B) でもFT(ファイナルテスト)の電氣的試験で本当に悪いものは落ちますから、直ちに不良品が流出する訳でもないですよ。

D) そりゃあ、ほとんどはFTで落ちるでしょう。ただしFTの弱点は、それだけでは長期信頼性の保証が出来ないことですよ。半導体の検査工程とは、正確に言うと良品を通すための工程ではなくて、明らかな不良と、不良である可能性の高いものを除去して、残ったものを良品である可能性が相当に高いものと見なして通す工程です。ここで良品であるとは、今現在正常に動くというだけでなく、顧客のセットに組まれて市場に出て、ユーザーに使用され、そのセットが廃棄されて役割を終えるまで正常に動作し続けるものと言うことです。製品によってはサブPPM(1/100万以下)オーダーの不良率で品質を保証しなくてはならないのですから、工場労働者の感度やスキルが落ちることだって十分に不安要素だと私は思うのですが。

C) それでクレームやデリバリートラブルは起きているのでしょうか。

D) デリバリートラブルの話は聞きますが、クレームが増えたという話はまだ聞いていません。仮に11月以降に製造したものに不具合があれば、特約店に平均2ヶ月滞留するとして、クレームになるのは1月以降ですから、まだ何とも言えませんね。

B) QCDの3要素で言えば、社長通信にもあったように品質はまず絶対に守らないといけないと思うのですよね。品質はルネサスの生命線ですから。それからデリバリーもやっぱり守らないと顧客が離れて行きますよね。優先順位から言えば、一番犠牲にできるのはコストと言う事になります。もし品質とデリバリーを優先するのなら、受注生産を一部見直して、ある程度の在庫を持つ方向に切り替えた方が良いのではないのでしょうか。余分に造ったものは特約店に持たせるとして。形式的に出荷が増えれば、年度末で決算を押し上げる効果もありますけど。それとも特約店が怒りますかね。

D) 数が出ない製品は、受注生産だと流れているロットが1ロットしか無いことも多いです。これが製造トラブルを起こしてしまうと、それから代替ロットを投入しても出てくるのは数週間から数ヶ月先です。だから余剰在庫を持っていないと直ちにデリバリートラブルの危機になります。それこそチップワンストップを上手く使って対処できないものですかね。とにかく今までと同じやり方でやろうとしてもダメですよ。何かを諦めないで。

B) デリバリートラブルは、全社規模で目立っているのでしょうか。受注が落ちている今、出せるものを出すのは必須と言われています。出せるはずのものが出せなくなっていれば、問題だと思います。とにかく、会社には売上高を押し下げる要因として、工場内のトラブルや、デリバリー遅延がどの程度影響しているのかも把握しておいて貰いたいですね。

D) 一見、仕方の無い理由に思える事でも、突き詰めると早期退職の影響が出ているケースもあると思うのです。例えば、顧客の売上が予想外に好調で大増産となった製品の生産が追いつかなくて、調べてみたらライン展開とか装置展開が上手く行っていないで、さらに調べてみたら装置をよく知る担当者が退職していたとか。

A) 会社の中はかなり大変な事になっている様ですね。

D) 何度も言いますが、その大変さが顕在化していないのです。普段仕事をしている感覚を例えるなら、見ている景色は同じなのに、何だかぬかるみに足を取られた様に、なかなか前に進めない感じなのです。

B) それで結局、1月になって業績未達が現実味を帯びてきたらどうなるのでしょうか。残る手段としては、また例によって特約店に在庫を突っ込んで、最後の手段は春闘で一時金カットじゃないですか。来年6月の一時金は、仮に2.0ヶ月だとしても半分の1.0ヶ月は毎月支給済みですから、完全にゼロになってしまう可能性もあります。

D) ひどすぎますよ。それって決算の辻褃合わせに一時金の原資が丸ごと使われるのを容認するという事ではないですか。これまで、確かに営業赤字で一時金が4.0ヶ月に張り付く事はあったし、最終損益で大赤字の時には4.0ヶ月を割り込む事もありました。だけど、経常黒字が達成できないことを理由にゼロになった事などありませんでしたよ。もしそうになったら、一体これまでの数十年にわたる労使交渉で築き上げてきた実績は何だったのか、改めて問い直さないといけないじゃないですか。

B) 理屈はその通りだと思いますが、何か雰囲気的に砕けてしまっていないですか。もともと春闘自体が形骸化していたとは言え、今年ほど春闘で勝ち取るぞという意欲を感じない年は無いような気がしませんか。早期退職の面接のときに、部長からは「会社に残っても人員は減るし、一人一人の負担は増す。仕事の変更や転勤もあるかも知れないし、それでも上手く行かずに会社は結局倒産するかも知れない。その時には退職金も満足に出ないかも知れないが、それでも残って働くか。」と聞かれました。私は「はい、残って働きます。」と答えて面接を終了しました。今会社に残っている人の多くは、だいたいそんな感じだと思います。会社が存続するのなら、まだマシだという感覚を、相当強く持ってしまうのではないかと思います。私もそういう感覚が理解できない訳ではないのです。だって、健康で定職を持っている事以外、財産を持っていませんもの。職を失ったら、残るのは自分達の老後と子供の養育費への不安、それにまだ半分以上が未返済の住宅ローンの借金です。

A) 労働者の意識としては、それもあるでしょう。だけど、産業革新機構は7~8年スパンでルネサスを再生すると言っています。ならばなぜ今年度の経常黒字にそこまで格別の拘りが必要なのかと、誰かが突っ張らないといけないと思いませんか。

D) それにしても、難しいのは突っ張り方です。まず一時金1.0ヶ月は、電機連合の調査からも生活防衛ラインぎりぎりの水準ですから、ここはもう死守だと思うのですよね。労働組合の要求として、1.0ヶ月(すでに支給された分を含め2.0ヶ月)を下回ることはあり得ないと思います。ですが、組合員の意識は割れると思いますよ。

B) 生活実感から、一時金1.0ヶ月でも足りないと言う人もかなり居ると思います。一方で、会社存続のためなら一時金ゼロでも仕方が無いではないかとの意見も多く出るのはないでしょうか。「臨機の対応」で実施している賃下げだって、これを延長してでも雇用は守るべきとの意見が出ると思います。

A) いずれにしても、目標の定めにくい、難しい春闘になることは確かです。こういうときは、既存の枠に捕らわれない新しい発想が必要だと私は思います。新しい運動の方向性を見いださないと、それこそ「今年の春闘はありません」なんて事になりかねません。この件は若いBさんやDさんからのアイデアに期待します。

D) そう期待されても、このところの春闘は、企業の支払い能力によって、またはこれが企業の支払い能力一杯だと労組執行部が説明するところで、一時金水準が決まっていましたね。その支払い能力は、会社が春闘よりも前に外部にコミットした年度末の業績着地点と大いに関係がありました。春闘が始まる前には、そのコミットした着地点がどの程度達成可能か見えてきていたため、春闘の妥結点もある程度見えていました。これを我々は「はじめにフタをされている様だ」と言って居ました。この外部にコミットする業績目標の水準を上げられるほど、「フタ」は私たちに重くのしかかってきます。

労働組合がストライキ権を持っているのは、会社の経営を損なうような圧力をかけてでも労働者への配分を勝ち取ることを可能にするためのはずですが、今は金融機関から「業績を上げないと会社を潰すぞ」と脅され、労働者が会社の経営を守ろうとして汲々とする構図になってしまっています。会社という存在が、下手をすると資本よりも労働者にとって潰れたら困る存在になってしまっているからです。この逆転現象を何とかしないとダメですね。

B) つまり、会社を離れてもまともに暮らしていけるようにしないと、結局は会社の言いなりになってリストラを全て容認して行かざるを得なくなるということですね。

それはそれとして、現在のルネサスの抱える問題も、解決していかないといけないでしょう。私は2本立てで行くべきだと思うのです。ひとつはルネサスを復活再生させて、出来るだけ多くの従業員が幸福になる道、もうひとつは仮にルネサスが再生に失敗して滅亡しても、従業員がそれほど不幸にはならずすむ道です。

前者の道に関連して思い出して欲しいのですが、先の5月連休明けに、ルネサスの業績の回復が遅れている原因として「構造的問題」があると言う話が社長を通じて通知されました。ところが、その構造的問題が何であるかについては、十分に掘り下げた分析がなされたとは言いがたいのではないのでしょうか。重要な顧客であった日本のメーカーが軒並みシェアを落としたあおりを食ったのは分かりますが、その市場の変化に気づいていたのかどうか、気づかなかつたのならなぜなのか、または気づいていたのに対処できなかったのならなぜなのか、そう言った分析を徹底的にやって貰いたいのですよね。結局何が悪かったのか、あいまいにされたまま、追加リストラや春闘に入られては困るなと思います。

(注：本討論は昨年12月24日時点の情報に基づくもので、1月17日の会社発表のリストラ内容は反映されていません。)