

リストラ・「追い出し部屋」と 日本型雇用の変容

木下武男

昭和女子大学 特任教授

企業の処遇で世代間の格差がある。確かに格差はあるが、若者よりも上の世代が、年功賃金と終身雇用制の豊かな恩恵にあずかっていると考えるならば、時代を見誤っている。2000年代をつうじて過酷な大リストラが敢行され、日本型雇用は大きな変貌をとげた。いまや豊かさや安定はこの国のどこにもない。本稿では、リストラの過程を検討しつつ、新しい日本型雇用の輪郭をとらえていきたい。

「解雇」に踏み切る経営者

「隔離部屋」から「追い出し部屋」へ

2008年秋のリーマン・ショックを契機に、大量の「派遣切り」がなされた。この派遣切りと同時進行で、正社員切りも広がっ

ていった。正社員切りという大リストラが進むなか、2012年から13年にかけてメディアで「追い出し部屋」の実態が報道された。「追い出し部屋」は、希望退職の募集や退職勧奨をしても応じない者を退職に追いこむための装置としてつくられた。

だが、このようなものは以前にもあった。それは「隔離部屋」と呼ばれ、対象は一般従業員ではなく、労働運動の活動家だった。活動家を職場から隔離された部屋に送り込み、仕事を与えず、退職を迫った。「隔離部屋」は、会社に衝突く「異分子」を排出するためのものだった。

また、国鉄でも分割民営化に反対する国鉄労働組合の組合員に対して、1986年に「人材活用センター」が各地につくられた。これも国鉄版「隔離部屋」だった。反対する労働者を人材活用センターに送り、草刈りや文鎮づくりなど鉄道の本来業務とは関係ない仕事をさせ、組合脱退や退職に追いこんだ。組合員の多くが国労から離れ、自殺した者も多かった。

ここで注目したいのは、現在の「追い出し部屋」はその精神において「隔離部屋」と共通していることである。当時の「隔離部屋」は、企業による抑圧の体系の一つであり、職場村八分や直接的暴力と一体のものだった。職場村八分については「東電の暴走と企業主義的統合」(「POSSE」vol. 11号)のなかで東電労組のそれを紹介した。活動家との人間的な一切のつき合いも、口をきくことも、仕事で協力することも禁止された。

直接的暴力について、日産労組のかつての現実を示しておこう。

1981年から82年にかけて、日産自動車の追浜工場で凄惨なりんチが長期にわたってくり返された。それは、労使癒着の日産労組の方針に反対した一人の組合員に対してだった。安全靴で胸や腹、すね、男の急所を蹴り上げる。顔はふくれあがり、血尿が出て、肋骨2本が折れていた。彼は警察に告訴した(青木、1987)。

「隔離部屋」と「追い出し部屋」は、対象が労働運動活動家と一般従業員というように違う。意識のレベルも異なる。しかし、「追い出し部屋」は、企業から排出するために、活動家と同じように一般従業員に対しても、これまでにない強い意志と冷酷無比の精神で立ち向かっている。ここに共通性があり、今日の経営者たちの心性をみる事ができる。

「解雇」の痛みを感じない経営者の登場

このように、経営者がリストラに対して違和感をもつことなく、平然と「解雇」をするようになった。それはいつ頃からだろうか。戦後直後の人員整理と労働運動活動家の排除を除くと、日本の経営者は従業員の解雇を極力さけてきた。その姿勢を転換した。その時期は1990年代末から2000年代初頭にかけてだと思われる。リストラ史の流れをいくつかのポイントでみていくことにしよう。

1990年代末、活動家の排除のためにつくられた「隔離部屋」が一般従業員にも適用されるようになった。98年、旧日興證券で

は、「座敷牢」と呼ばれた「職務開発室」に、約100人の部課長クラスが送り込まれ、いつさい仕事を与えられない仕打ちをうけた。また、99年には日本NCRで、別会社への転籍を拒んだ69人の従業員が「隔離部屋」に押し込められ、仕事をとりあげられた。いずれも職場の同僚から隔離され、仕事を与えられないという仕打ちだった(溝上、2013)。

さらに、99年、日産自動車の社長にカルロス・ゴーンが就任したことは、「日本における本格的なリストラ史のはじまり」となり、終身雇用制という「価値観に大きな転換が訪れ」た。ゴーンは、企業再構築と人員削減によつて業績を一年で黒字にさせた。「V字回復」という言葉がこのゴーンによる日産の業績回復に対して使われるようになった(中沢、2013)。リストラが「経営手法の一つ」になったのである。

日本の経営者がこの経営手法をフルに使つてみたのが、01年のITバブルの崩壊だった。電機メーカーや、自動車メーカー、ゼネコン、流通産業などでいつせいにリストラの嵐が吹き荒れた。

ITバブル崩壊後のリストラがその後のリストラにおよぼした大きな影響は、経営者に「解雇」の痛みを感じなくても良いとしたことだろう。これを契機に、リストラの手法がマニュアル化され、リストラはシステマティックに進むことになった。

たとえば、松下電器(現パナソニック)は約1万30000人のリストラをおこなった。そのときのリストラの「マニュアル」が有名である。それは、「電機業界ではリストラ指南書の原点のよ

うなもの」で、「あなたの能力を生かせる職場がない」と退職を迫る手順など、いまの「追い出し部屋」につながる原点が網羅されていた。三洋電機の人事部門の幹部は、2000年代半ば、経営幹部から「これを見て勉強せよ」と言われたという（朝日新聞「13年8月26日」）。このように現在広がつている大リストラの理念と方法は、ITバブル崩壊期に確立したとみることができ

る。その後、2002年から始まった戦後最長の「いざなぎ越え景気」は、リストラの正当性を経営者に植えつけることになった。大量リストラを敢行したパナソニックは、「V字回復」をはたした。リストラによって企業は成長する。この確信を経営者ももった。リーマンショック後の不況にさいしても、経営者は、即座に大規模なリストラをおこない、切り抜けようとした。

このように、1990年代末の「隔離部屋」から、01年のITバブル崩壊期のリストラ、12年の「追い出し部屋」までは一繋がりとしてみることができ、この時期こそ、従業員を「解雇」しても良いとする価値観をもった経営者の登場だった。戦後日本の労働社会になかった経営者たちである。

希望退職から「追い出し部屋」へ

希望退職という金銭「解雇」

このような経営者が進めている現在のリストラと、そこから生まれてきた「追い出し部屋」について具体的にみていくことにしよう。まず、希望退職の手法についてである。「追い出し部屋」は、あくまでも希望退職の結果、それに応じなかった者が対象となる。「追い出し部屋」に送られる前に、希望退職を受け入れて会社を去る膨大な数の労働者がいる。

リストラの規模が小さい時には、辞めてほしい社員に退職勧奨をする手法がとられていた。しかし、規模が大きくなると、個別に対応するのではなく、退職金の割増を条件に退職者を広く募集する方法がとられるようになった。これが希望退職制度である。90年代後半から普及し、2000年代以降のリストラでは、この希望退職制度が社員を退職させる一般的な方法となった。

したがって、企業としては、希望退職制度を社員の希望にもとづくのではなく、あくまでもリストラの目的のために、周到な準備のときわめてシステム化していつている。その過程は、大まかには、希望退職の候補者の選定、希望退職を促す上司を対象にした研修、候補者との面談という流れで進む。

希望退職者の選定は、本人が希望する、しないにかかわらず、企業がおこなう。それは、後に検討する成果主義人事制度と結合

し、システマティックになされる。人事考課制度の評価点数がデータベース化され、各部署の点数の低い者が即座にリストアップされる。これが企業の求める「希望」退職者なのである。

つぎに、対象者と面談する上司を集めて、研修が丁寧になされる。それは希望退職の面談が、退職強要にならないように、しかし、希望退職に必ず追いこむようにするための秘策の伝授である。人事部がおこなうこともあれば、民間人材ビジネス会社がおこなうこともある。

いずれにせよ、この間、この手のマニュアル本が数多く出版されていることは、精緻な「退職スキル」が普及していることを示している。たとえば、書名だけあげると、「人員削減・賃金ダウンの法律実務」(04年)、「トラブルにならない社員の正しい辞めさせ方・給料の下げ方」(09年)、「社員を適正に辞めさせる法」(11年)、「よくわかる希望退職と退職勧奨の実務」(11年)などである。

これらの技術を身につけた上司が、希望退職の対象者と面談し、マニュアルにそって退職に追いこむ。ある大手メーカーの「部長(面談者)の心得」と題した「極秘/コピー厳禁」のマニュアルにはつぎのような「面談の留意事項」が書かれている。「▽必要事項の伝達は5〜10分程度で一気に伝える▽威圧的な態度や乱暴な言葉遣いを避け、淡々と進める▽「申し訳ないけれど」といった感情的な言葉は漏らさない。「解雇クビやめろ やめてくれ」は「面接で絶対言ってはいけないこと」などである(朝日新

聞、13年8月26日)。

この面談のさいに、退職金の割増をする加算金が提示される。加算金は、1990年代には給与の48ヶ月(4年分)、36ヶ月(3年分)が相場だったという。だが、2000年代には24ヶ月(2年分)、リーマンショック後は12ヶ月(1年分)というように相場は下がっている(溝上、2013)。また、退職金の割増とともに、企業が希望退職に際して、再就職支援を約束することが多い。その再就職支援を、2000年代に急成長した再就職支援ビジネス会社が請け負う。

希望退職を拒否し、「追い出し部屋」へ送られ、結局、退職に追いこまれたら、加算金ももらえず、再就職支援も受けられない。現在おこなわれているリストラの対象の多くは40歳以上である。35歳からの企業もある。一昔前にあつた定年前の早期退職優遇制度のような対象でもなく、また若者でもない。家族を抱え、息子・娘は高校受験や大学受験をひかえている。住宅ローンはたくさん残っている。退職させられたらマイホームを手放さなければならぬ、子どもたちに進学をあきらめさせなければならぬかもしれない。それなら、会社がこの先どうなるかわからない、家族のことを想って希望退職に応じてままとまったお金をうけとろう。そう考えるのは自然でもあるだろう。

希望退職制度は、退職金と加算金を合算したそのカネで退職させる金銭「解雇」といえるだろう。整理解雇ではないので、メディアに報道されることもなく、また個人紛争にもなりにくい。希望

退職者の苦境をよそに爾々と進行しているようにみえる。経営者にとつて金銭「解雇」の自由は限りなく大きいのである。

「追い出し部屋」の過酷

つぎに、このような希望退職や、退職勧奨、出向などのリストラに応じない者を、退職に追いこむための「追い出し部屋」についてみていこう。ベネッセは、2009年、「人材部付」という部署をつくり、出向に応じない17人の社員を送り込んだ。そこで、単純労働をさせる、社内の他の部署への「就職活動」をさせる、他部署の雑用をさせるなどの嫌がらせをおこなった。我慢できずに自分から辞めるように仕向けるのである。2012年、東京地裁はこのような「追い出し部屋」と認め、違法と判断した。

このような「追い出し部屋」は、バナソニック（子会社2社）、ソニー、NEC（子会社）、朝日生命保険、ノエビア、東芝などでもつくられ、その実態が報道された。

これらは自社内に「追い出し部屋」を設置した例だが、他社の「追い出し部屋」のようなものに出向させて退職させるという場合もある。リストラ請負企業ともいべき民間人材ビジネス会社などへの出向である。この方法が今後は広まるものと思われる。なぜなら、安倍労働改革の「失業なき円滑な労働移動」のスローガンのもと、民間人材ビジネス会社を活用するために多額の予算措置がなされたからである。その活用の一つとして、リストラ対象者

を民間ビジネス会社が受け入れ、退職に追いこむ事業が今後、展開されることが予想される。

マンシヨン分譲大手の大京の例を紹介しよう（朝日新聞2013年7月14日）。大京が社員を出向させた人事コンサルティング会社「ベクトル」と、営業代行会社「セレブリックス」の例である。

大京の社員十数人は、「成果の出ていない」ので「教育出向」として、人事コンサルティング会社に出向させられた。そこでの仕事は、その会社が請け負った人材募集の業務だった。めがねチェーン店やマツモトキヨシ、ブックオフの会社を名乗り、その会社のアルバイト採用面接の連絡などを一日中つづける。

また、希望退職の応募を断った大京の中年の社員は、「セレブリックス」に出向させられた。そこでは一日200件の電話をかけることがノルマとされた。売り込む商品は、メールソフトや乳幼児用の英会話教材、そして「マグロ一匹」など毎月のように変わった。

「電話での働きかけがぎこちないと、一回り以上も若いセレブリックスの社員に1時間もなじられる。キャリアを積み重ねてきた中堅社員たちが会社の都合でばつさり切られ、退職を拒めば過酷な業務を強いられて使い捨てられる」。出向社員は「俺たち奴隷かよ」。帰路、何度も線路に飛び込もうと思った」という。

このように2000年代のリストラの過程で、「人員削減」のサイクルとスキルが確立したとみることができる。希望退職・退

職勧奨の対象を合理的に選定し、恫喝し諦めさせる退職スキルを
活用しつつ、一方では、退職割増金と再就職支援という「恩典」
をちらつかせて、退職へと誘導する。それでも屈服しない者は「追
い出し部屋」へ送り込む。企業が退職を撤回することは絶対にし
ない。

リストラと「追い出し部屋」をつうじて、再び確認すべきことは、
今日の経営者の「冷酷の精神」である。この精神は、以下にみる
ように日本型雇用のあり方を大きく変えていくものと考えられる。

リストラの進行と年功制・終身雇用の解体

日本型雇用の変容

年功制・終身雇用制は、日本的雇用慣行という「慣行」によつて守られてきた。「慣行」は労使の暗黙の合意によつて支えられ、これまで基本的には経営側が破棄することはなかった。会社に楯突く「異物」を排出した後の企業共同体の内部に、「冷酷の精神」は根付いてはいなかった。

日本的雇用慣行を断ち切るには、これまで経営者としてそれを守ることを「道」としてきたことに対して、あえて「非道」の精神が求められたのである。経営者は、2000年代以降のリストラの過程でこの精神を獲得した。

この精神にいたったからこそ、リストラにおいて日本型雇用の

柱を崩すことが平然となされたのである。日本型雇用の柱は、①定期一括採用方式、②内部昇進制、③配置転換、④定年制の4つである。このうちの3つが崩壊しつつある。

事業部の縮小・廃止にもなつてその部署の従業員を配置転換して雇用を維持するよりも、事業部を丸ごとリストラしてしまう企業が多い。企業経営の再構築（リストラクチャリング）と人員のリストラとが結合したのである。「余剰人員」を配置転換して、雇用を守ることがなくなりつつある。

内部昇進制に関連して、多くの企業で、リストラの対象者は、40歳以上、または35歳以上とされていることの意味は大きい。それは課長ないしは課長未満である。内部昇進制で出世の階段を上りつめるといふことはもはやなくなった。したがって一般の従業員が定年までたどり着くことは過去のこととなった。

つまり、定期一括採用の行方は定かではないが、少なくとも日本型雇用の四分の三は解体しつつあるといえるだろう。入社してから年功的に昇進し、やがて定年を向かえるということが一般的ではなくなった。これは年功序列と終身雇用制の解体を意味する。

純正成果主義の登場と「常時リストラ」の時代

経営者が獲得した「冷酷の精神」は、日本型雇用の解体をもたらしただけではない。その解体と再構築をもたらしした。その精神は、企業の新しい人事政策として具現化されている。それが純正

成果主義と「常時リストラ」である。

純正成果主義の「純正」とはなにか。それは年功制と融合しない、本来の成果主義である。筆者は「日本人の賃金」で成果主義人事制度にふれて「職能資格制度を廃止する、その先は」「企業組織における役職、ポスト、役割」にもとづいた制度になるだろうと述べた。成果主義人事制度は、本来は、資格制度においては職能資格制度から役割等級制度へ、個人評価制度では日本の能力主義から目標管理制度へ、という二つの転換を柱としている。

しかし、実際の制度設計や運用は、そうはならなかった。年功的昇進を保障するこれまでの職能資格制度は温存され、その上に目標管理にもとづく成果給が乗った形となった。矛盾したものはあったが、降格・降給はなく、年功制は生き残った。

だが、2000年代以降、役割等級制度が、「役割給」という名前で導入されるようになった。キヤノンは、01年に管理職から、さらに「一般社員に初めて導入し」、同時に定期昇給も廃止した。この人事制度によって「導入3年目に、管理職層300人が昇格する一方で、150人が降格した」（溝上、2013）。つまり、「役割」にふさわしい「成果」をあげられない者は降格・降給される。これが年功制と切斷された純正成果主義である。

成果主義人事制度は、昇格・降格という昇進制度への関与に留まらない。降格から排除リストラに直結する。だから、リストラは不況時の人員削減の方法という域を超える。「非情の常時リストラ」を書いた溝上は、「景気や会社の経営状態に関係なく実

施する。希望退職ではなく、狙い定めた社員を確実に退職に追いこむ仕組み」、これを「常時リストラ」と呼んでいる。リストラが常態化し、人事部の通常業務のように成果主義にもとづいて淡々と進められる。成果主義と「常時リストラ」は、2000年代以降のリストラがもたらした産物だが、これらは、つぎにみるように日本型雇用で新しい枠組みをもたらすものと考えられる。

年功制・終身雇用制なき日本型雇用

それでは、成果主義と「常時リストラ」を備えた企業組織は、どのような人事システムとしてイメージされるのだろうか。それはまだ定かではない。ただ、それをさぐるには、かつて注目された人事制度の提唱が参考になる。2002年、日経連がまとめた提言「成果主義時代の賃金システムのあり方——多立型賃金体系に向けて」である。

ここでは、職務給・職能給・成果給の三つの賃金制度を組み合わせてつくることが提唱されている。一般技能職・一般事務職・販売職などの「定型的職務」の賃金は職務給、「育成期間中」の「企画、調査、各種の折衝・調整などを行う職務群」は職能給、「監督管理、研究開発」などは役割給・成果給、この3つである。

この考え方は、日本経団連「2013年版 経営労働政策委員会報告」にも引きつがれている。「育成・習熟期間」は「安定的に昇給させつつ」、その後は「仕事・役割・貢献度、職務・職責

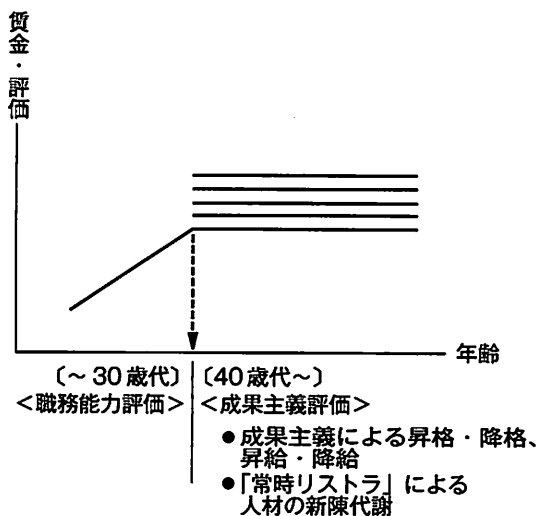


図 日本型雇用の変容

に応じて昇給の有無や昇給額を決定する」としている。つまり、職務能力の伸長を評価する時期は職能給、その後は成果主義評価による成果給、この二つの人事制度の「接ぎ木」である。

さて、これらをおまえると、図で示したような人事システムの輪郭がみえてくるように思われる。問題は、「接ぎ木」の時点はどこなのかだろう。本稿ではリストラを検討してきたが、その対象は40歳から、または35歳からだった。課長ないしは課長未満で

ある。その人たちは習熟期間をへて、成果をあげられる時期になった。そこで成果をあげられそうもないと企業が判断した者を、リストラの対象とした。したがって、業界や企業によっても異なるだろうが、おおざっぱに「〜30歳代」が習熟期間の年齢層、「40歳代」が成果期待の年齢層と分けることができるだろう。

そうなると30歳代は習熟期間として、職務能力を身につけたかを厳しく評価される。40歳代は、成果・業績によって昇格・降格、昇給・降給をくり返す。このように評価制度は二つ異なるが、いずれも年功的な要素を排した能力・成果に徹したものとなる。この評価制度による評価点の低い者が「常時リストラ」によって「排出」され、企業の人材の新陳代謝がはかられる。

「排出」の基準は具体的には以下のようなものである。まず、習熟期間の職務能力評価は、これまでの年功制の枠内の職務遂行能力の評価ではない。職務遂行能力は、仕事への構えや意欲、勤務態度など日本の能力主義にもとづいて評価された。それは、会社にいればだんだんと培われるものとみなされてきた。

一方、今日、普及している職務能力評価は、コンピュータシードという行動評価によって行われる。それは、ジョブ・レイテッドなどの項目ごとにレベルを測定する。その評価点が合計され、数値化される。職務能力評価で良い点が獲得できない者はリストラの対象にされるだろう。

成果役割にもとづく成果・業績が期待される層は、すでにみた

ように成果主義評価によってはじき出される。リクルートは、「ボトム10%」の「役割要望についていけない層に関しては、個別代謝」を検討することを提唱している。また、リコーでは成果主義の評価基準の下から6%をリストラ対象にした(鈴木、2013)。「役割」にふさわしい「成果」を挙げられない者はリストラされるということである。

このようにして年功制・終身雇用制なき日本型雇用が姿を現しつつあるようにみえる。成果主義の数値にもとづく、昇格・降格の厳格な競争システムと、「常時リストラ」による人材の新陳代謝である。この新しい日本型雇用は、企業内の閉ざされたなかで数値というムチで駆り立てられ疲弊する、息苦しい監獄のようなシステムだ。

だが、これもあくまでも「日本型」とみななければならぬ。なぜならば、獲得された職務能力も、挙げた成果・業績も、個人に属する要素、属性にすぎないからである。欧米のジョブ型ではない。それとは違って、変動しないジョブ型基本給と安定した雇用という別のシステムが構想されなければならない。

〔参考文献〕

- 青木 慧、1987、「日本式経営の現場」講談社文庫
門倉貴史、2009、「リストラされた100人 貧困の証言」宝島社新書
木下武男、1999、「日本人の賃金」平凡社新書
鈴木 剛、2013、「中高年正社員が危ない」小学館新書
高井伸夫、2004、「人員削減・賃金ダウンの法律実務」日本経団連出版
中沢光昭、2013、「好景気だからあなたはクビになる！」扶養者新書
浦上慈文、2013、「非情の常時リストラ」文藝春秋新書



きのした たけお

1944年福岡県生まれ。昭和女子大学特任教授。専門は現代社会論、労働社会学、女性労働論。著書に「若者の逆襲——ワーキングプアからユニオンへ」(旬報社、2012年)、「格差社会に挑むユニオン——21世紀労働運動原論」(花伝社、2007年)、「日本の賃金」(平凡社新書、1999年)、共著に「なぜと富と貧困は広がるのか」(旬報社、2009年)、「労働、社会保障政策の転換を——反貧困への提言」(岩波ブックレット、2009年)など。