



「追い出し部屋」が教えてくれること - 「やりがいのある仕事」「働きがいのある職場」という視点から -

著者	伊藤 健市
雑誌名	関西大学商学論集
巻	61
号	4
ページ	1-24
発行年	2017-03-10
その他のタイトル	A Note on the "OIDASHI BEYA"
URL	http://hdl.handle.net/10112/10809

「追い出し部屋」が教えてくれること

—「やりがいのある仕事」「働きがいのある職場」という視点から—

伊藤 健市

はじめに

- 1 「追い出し部屋」とは
- 2 パナソニックの事例
- 3 ソニーの事例
- 4 追い出し部屋に対する司法判断が教えてくれること
むすびにかえて

はじめに

わが国企業において余剰人員（あるいは社内失業者）の存在が社会的に認知されるようになったのは、「窓際族」という言葉が流行しはじめた1978年頃のことである¹⁾。それは、『広辞苑』（第六版）によると、「会社などで、部屋の窓際に席を与えられ、業務の中心からもはずされて毎日を退屈に過ごす中高年サラリーマンを揶揄した言葉」である。

1978年と言えば、高度経済成長がその終焉を迎えようとしていた時期であったとはいえ、サラリーマンの多くは「会社人間」・「企業戦士」としての日常を送っていた。それゆえ、そのなかで実際に窓際に移るかどうかは別として、社内で「窓際」と認定された席に「社内隔離」され、何ら仕事も与えられずに無為な時間を過ごすという「飼い殺し」状態に置かれた者にとって、会社は身の置き所としては耐えがたい場所となり、自ずと退職を選択していったことは想像に難くない。当然のことながら、彼ら（窓際族の圧倒的多数は男性正社員）は社内隔離に伴って降格・降給していた。その意味では、窓際族とのレッテルは、余剰人員の削減とそれに伴う人件費の圧縮、つまり今日言うところの「リストラ策」以外の何ものでもなかった。

1985年のプラザ合意後の円高不況を経て、リストラ策は少し軌道修正される。当時、余剰人員を大量に抱えた鉄鋼・化学などの重厚長大型産業の大企業に「人材開発部」といった名称に代表される部署が設置され、当該部署に異動させられた社員は自身で再就職先を探すことにな

1) 1977年6月に『北海道新聞』のコラムで使われ、翌78年1月には『日本経済新聞』の新年特集「ニッポン・生きる条件」でこの言葉が紹介された。

る。その姿は、現在の「追い出し部屋」(「リストラ部屋」といった使い方もあるが、本稿ではその内実をより直截に表現するこちらを使う)と通じるところがある。でも当時は、人事部門がそこに大きくかかわりながら、何よりも余剰人員のソフトランディングが推し進められていた。もちろん、今日見られるような巧妙かつ露骨な手口はとられていなかった。そこでは、先の社内隔離策(社内「飼い殺し」)に加えて、出向・転籍(企業グループ内や下請けなど主要取引先での隔離、「飼い殺し」の押しつけ)と希望退職者募集(社外・企業グループ外への放出)といった直接的・排他的な手法が同時・並行的にとられることになる。ただし、そこでは希望退職の募集はあったとはいえ、それに加えて現在のような暴力的な手口はまだ見られていなかった。

その後リストラは、景気変動に対処するための一時的「必要悪」としての企業外在型から、グローバル化した経営環境のなかで生き残りを目的とした経営再建・事業再編のもと、言わば「必然化」された企業内在型へと変質する。その結果、「リストラの規模も拡大されることになり、従業員にとっては採用から退職に至るまで、常時リストラの対象とされるようになり、常に誰かがターゲットにされるという意味で『普遍化』が進展し、また、リストラの手段も一方的な解雇などではなく、従業員の『合意』を調達することに注力されるようになり、手続がより複雑化、巧妙化しているという意味では、リストラの『深化』が進展²⁾しているのである。

問題は、この引用にあるリストラの「普遍化」「深化」が、労使の力関係の変化、とりわけ労働組合弱体化のなかで進んでいることである。そのため、リストラがより強権的に発動・遂行されることに加えて、リストラ策の複雑化・巧妙化・露骨化・狡猾化に対して、働く側は何ら有効な対抗手段をとれないという状況下に置かれている。そうしたリストラ策の代表的なものが、PIPリストラ、ロックアウト解雇、転職支援制度、そして本章で取り上げる追い出し部屋なのである。言うまでもないが、これらの手法はそれぞれが単独で行われる場合も併用される場合もある。

PIPリストラのPIPとは、Performance Improvement Plan (or Program) (業績改善計画〔プログラム])のことである。PIPは、業務遂行能力の改善を目的にアメリカで導入されたもので、あくまでも当該企業で継続勤務することを目的とした「能力改善計画」である。その主旨は、業績が向上しない社員に目標を与え、面談で達成状況を指導しながら、能力の向上を促すことにある。しかし、PIPリストラは、PIPを従業員の勤務成績不良を証明するための人事考課方式として利用する。リストラ対象従業員をこれまでのキャリアを考慮することなく別の部署に異動(グループ企業内なら出向・転籍)させた上で、彼(彼女)らに達成不可能な課題を与え、考課基準は従前のものを使うことで降給・自主退職に追い込むものである。それはある意味、会社の意図通りに「能力不足」を生み出す手口なのである(外資系通信社ブルームバーグの日

2) 水谷英夫『新リストラと労働法』日本加除出版、2015年、iiページ。

本支社での事例がその典型³⁾。

ロックアウト解雇は、退職勧奨→指名解雇という通常のリストラとは逆に、解雇通告→職場からの排除（ロックアウト）というプロセスのなかで自主退職を迫るものである。そもそも、ロックアウトとは、労働者の争議行為に対する使用者の対抗手段としての相当性を備えている限り、法的には認められている。しかし、ロックアウト解雇では、リストラ対象従業員は社員証やIDカードを取り上げられて職場から排除され、その上で自主退職か転職かの選択を迫られるもので、外資系企業を中心にその事例が確認されている（日本IBMで2012年7月から30人〔内20人が自主退職〕を対象に行っていたのがその典型⁴⁾）。

転職（再就職）支援制度は、「追い出しビジネス」の典型とされるもので、外資系の人材派遣会社などがリストラ時に企業が対象者に提示する「転職支援制度」を受託するビジネスであり、2000年代以降景気に左右されながらも成長している。企業としては、リストラをスムーズに遂行するため、退職割増金に加えて転職支援サービスを無料で利用できる条件を付けたりする。人材派遣会社などがこのサービスを受託する。相場は、1年間の転職支援で一人当たり80万円前後と言われている⁵⁾。

最後に、追い出し部屋である。これは、一般には社内に設置された特定の「部屋」にリストラ対象社員を集め、仕事を与えなかったり、与えたとしても単純作業であったり、自身の就職先を社内外で探す仕事であったりして、希望退職への応募を繰り返し求めつつ、最終的に自主退職や転職を迫るものである。なお、社内の「部屋」と並行して、キャリアコンサルタント会社、人材紹介会社、人材派遣会社に設けられた「部屋」でプログラムを活用する場合もある（日立製作所の人材会社を使った「キャリアチャレンジ研修」がその典型）。また、「追い出し出向」と称して、子会社等への出向を媒介として、自主退職に追い込む方法もある（リコーが物流子会社リコーロジスティックスを利用していたのがその典型）。さらに、追い出し部屋の派生形態として、資本関係のない別会社への出向という形をとり、この別会社が自主退職に持ち込む役割を演じる、言わば「追い出し部屋の外注化」といった事態もあるが、本稿では取り上げな

3) 鈴木 剛『中高年正社員が危ない』小学館101新書、2013年、45～49ページ。ブルームバーグ社の事例は、裁判で解雇無効との判決が出た（『労働法律旬報』1782号）。

4) 「会社は解雇なんて簡単」『朝日新聞』2013年11月4日付朝刊。当然、日本IBMでもPIPが使われていた。その詳細については、『中高年正社員が危ない』、52～57ページを参照のこと。杉野憲作「成果主義とロックアウト型解雇でサービスの質が低下するIBM」『POSSE』、vol. 22、2014年3月18日。

5) 1960年代にアメリカで登場した再就職支援サービス（Outplacement Service）は、1982年にドレーク・ビーム・モリン・ジャパン（Drake Beam Morin Japan）が事業を開始し、84年には国内事業者としてパソナブライトキャリア（当時）が参入した。その後、90年代から2000年代前半には企業体質改善のもとでのリストラ案件の増大に乗り、新規参入業者も増え、2003年には市場規模400億円でピークを迎えたものの、04年頃からの景気回復とともに市場規模の縮小と事業者の撤退を経験し、08年にはピーク時の半分にまで落ち込んだ。リーマン・ショック後に再度市場は拡大期を迎えたが、事業者数にはそれほど大きな変化はない。

い⁶⁾。

以上のような陰湿な手口に対し、それをなくすには「企業が収益を保てるように、解雇の規制を緩め、社内失業者を解雇しやすくするべきだ」と声高に主張しつつ、正社員をより容易に解雇しうる解雇法制の構築が必要だとする論陣を張る輩も登場している。そうした論陣の代表格が国の「産業競争力会議」である。同会議は、企業の成長戦略の目玉として、「正社員を解雇しやすくして、成長する産業へと労働力を移動させること」をテーマにしている。その主張の背後には、「整理解雇の4要件」という彼らにとっては諸悪の根源とも言える「判例法理」があり、それをどうするかが喫緊の課題となっている⁷⁾。

こうした動きに対しては、何よりも、労働契約法で合理性のある解雇については認められている現状があるのを知りつつも、そうした主張を繰り返す彼らの背後にある意図を正確に理解する必要がある。それを踏まえた上で、「整理解雇の4要件」の厳格な適用を求めることに加えて、「人間らしく働く」という観点から、複雑化・巧妙化・露骨化した手口をまずはパワーハラスメントと認定し、それに対し法的措置をとりつつ断固糾弾する運動を展開・拡大していくことが何よりも重要となる。

その一方で、以上のような陰湿なりストラ手口がもつ負の側面を別の視点から明らかにすることも、そうした手口が野放図に蔓延するのを阻止する上で欠かせない。そこでは、そうした手口が、当然のことながら企業の意に反して、働く人びとの「やりがい」・「働きがい」に多大なる影響を与えることを、別の言い方をすれば、働く人びとにとって「やりがいのある仕事」・「働きがいのある職場」とまったく逆行する事態を招きうるものである点を明らかにすることが必要となる。

本稿では、先の4つの手口のなかの追い出し部屋の実態を考察することで、「やりがいのある仕事」には何が必要か、さらに「働きがいのある職場」に求められる職場状況とは何か⁸⁾、を考えてみたいのである。追い出し部屋は、そこに異動させられた従業員に「やりがいのある仕事」を与えず、「働きがいのある職場」とは対極にある職場状況を創り出すことで、彼(彼女)らを自主退職・転職に追い込もうとするものである。そうだとすれば、そこで垣間見られる状況からは「やりがいのある仕事」・「働きがいのある職場」に関する何らかの知見が得られるはずである。追い出し部屋を反面教師にして、「やりがいのある仕事」・「働きがいのある職場」

6) 例えば、パナソニック子会社では、その追い出し部屋の社員約800人の内の33人を、2012年7月以降にみずほ銀行の子会社、マツダレンタカー、トヨタ自動車など11企業・団体に外向させていた。「異業種でも、仕事あれば」『朝日新聞』2013年9月16日付朝刊。朝日新聞経済部『限界にっぽん一悲鳴をあげる雇用と経済』岩波書店、2014年、96ページ。

7) 「整理解雇の4要件」とは、①人員削減の合理性(経営上の必要性があるか)、②解雇回避義務(役員報酬の削減など解雇以外の手段を実施したか)、③人選の合理性(被解雇者の人選が客観的で合理的か)、④手続きの妥当性(労働組合との協議を行ったか)、である。

8) 本稿では、人間関係論に倣って、職場状況ではなく職場情を使う。状況という言葉で、職場で構築される縦・横・斜めの人間関係を想定してもらいたいからである。

に必要な要件を析出する、本稿の目的はここにある。

1 「追い出し部屋」とは

追い出し部屋とは、企業から戦力外とされた、いわゆるリストラ対象者・社内失業者を一時的に受け入れる部署のことである。企業の側からは、一般に「再教育して別の部署に再配置することを目的とした部署」とされる。しかし、実態に即していえば、企業側としては退職させたいがそれを拒む社員の臨時的異動・受け入れ先である。そこでは、まったく仕事を与えなかったり、与えたとしても単純作業であったり、それまでのキャリアをまったく顧みない仕事であったり、（社内外で）自分の異動先・転職先を探すといった本人の意に沿わない仕事であったり、あるいは異動・転職のための能力開発を名目とした自己研鑽・自己学習であったりして、結局のところ、継続勤務への意欲を削ぐことを第一義とした処遇をとる部署である。追い出し部屋に異動・配属替えさせている間に、企業は希望退職への応募を繰り返し勧めることで、最終的に自主退職・転職を選択させようとする。

こうした追い出し部屋とよく似たものに「隔離部屋」があった。それは、労働運動の活動家を対象としたものであった。その代表例が、旧国鉄（現JR）内に、分割民営化に反対する組合員を対象として1986年に設けられた「人材活用センター」である⁹⁾。本稿で取り上げるのは、そうした組合活動家といった特定の社員をターゲットにした部署ではない。ここで取り上げるのは、男女や年齢、および役職の有無を問わず全社員を対象としたもので、その淵源を求めれば1985年にソニーが設置した「能力開発センター」や「はしがき」で取り上げた「人材開発部」に辿り着く。

2000年前後には、類似の「部屋」がいくつかの企業に散見されるようになった。その内の1つが、1998年に旧日興証券（現SMBC日興証券）に設けられた「職務開発室」である¹⁰⁾。そこには業務部長、広報部長、支店長など約100人が配属されており、「室内は6つの机で1つの島を作り、真ん中にポツンと電話が1台置いてあるだけです。その島が20ほど並び、そこに約100人ほどが所在なげに座っています。勤務時間は午前8時40分から午後5時10分。だが、8時間あまりの間、何一つ仕事を与えられず、ただ机に向かうだけの毎日¹¹⁾」が続くといった状況下にあった。職務開発室は、「次の配属先を見つけるために自主的に学習をするところ¹²⁾」を建前としていたが、同社が「選択定年制度」の募集を始めるや「部屋の住民」のほとんどが

9) 「人材活用センター」における業務は、草取り等の「環境整備」、壁・天井・ホーム等のペンキ塗り、便所掃除、沿線等の草刈り、文鎮づくり、電車・気動車等のガラスみがきや、床面のチューインガム削り、家屋解体、観光の名所旧跡調べ等々であり、職員として長年にわたって培ってきた知識・技能・経験を生かすどころか、輸送の安全・サービス向上とは直接関係のない業務をやらせていた（法政大学大原社会問題研究所『日本労働年鑑』第57集、労働旬報社、1987年）。

10) 11) 12) 13) 淵上憲史『非常の常時リストラ』文春新書、2013年、61ページ。

応募し、同社を去って行ったという¹³⁾。

当時、日本NCRなど複数の企業にも同じような部屋はあった（同社では99年に「隔離部屋」が設けられていた）。だが、日本NCRと「部屋住民」である社員との和解を初めとして¹⁴⁾、会社側が和解を受け入れざるを得ない事案が続出し、結局のところ多くの企業は自粛を余儀なくされていく。でもそれは、そうした部屋が消滅したことを意味するものではなかった。それは水面下に潜りつつ、より巧妙な手口とともに再浮上する機会を待っていたのである。ここで言う巧妙な手口が、「はじめに」で取り上げたPIPリストラ、ロックアウト解雇、転職支援制度であることは言うまでもない。

追い出し部屋が再度広く世間に認知され、社会問題化する契機を与えたのは、2012年12月31日の『朝日新聞』の報道、「配属先は“追い出し部屋”」（その後も追い出し部屋を扱った記事は2013年11月6日の「最終回 座談会」を含め都合7回にわたり続報され、一連の報道は朝日新聞経済部『限界につぼん—悲鳴をあげる雇用と経済—』〔岩波書店、2014年〕に大幅に加筆修正した上で再録されている）という記事であった。

この記事は、パナソニックグループの横浜市都筑区にある子会社内に設けられた「追い出し部屋」（正式名称は「事業・人材強化センター〔BHC〕」）を中心に取り上げている。この時点で、BHCがあるのはパナソニックの子会社2社で、その在職者リストには449人の名前が記載されており、それは両社の全従業員の1割に当たる人数だったという。パナソニック以外にも、その後続く一連の記事ではNECの子会社、ソニー、朝日生命保険、ノエビア、コナミデジタルエンタテインメント、セイコーインスツル、クボタにも類似の部署があることが報道されていた（それぞれの名称は表1を参照のこと）。さらに、個々の企業の追い出し部屋を支援する形で、人材サービス業や人事コンサルタントがそこに深くかかわる実態も白日の下に晒された。加えて、リストラ関連ビジネスとして、「雇用調整の進め方」「人材適正化の考え方」と銘打った企業向けセミナーや「不要」社員に辞めてもらうためのマニュアルの存在も指摘されている¹⁵⁾。

この一連の報道に触発されて厚生労働省は、2013年1月8日、「強制的に意にそぐわない仕事をさせているのなら、実態調査をしないとならない」（田村大臣談）として調査に乗り出す考えを示した¹⁶⁾。また、日本労働組合総連合会（連合）の古賀伸明会長が、同24日、「産業別労組への聞き取り調査をすぐにでも始める」とともに、厚労省に対し非公式に追い出し部屋の監視強化を求めたことを明らかにした¹⁷⁾。厚労省は、『朝日新聞』の報道で最初に社名の挙が

14) 日本NCRでは、別会社への転籍を拒んだ69人が「部屋」に押し込められ、仕事を取り上げられていた。最終的には社員が東京法務局人権擁護部に人権侵害の申し立てを行い、マスコミからのパッシングもあって、会社側と和解し、全員が職場復帰した（『非常の常時リストラ』、62～63ページ）。同社については、ムネタカ スミト『ブラック企業の闇』（晋遊舎ブラック新書、2008年）の38～41ページでも取り上げられている。

15) 「配属先は“追い出し部屋”」『朝日新聞』2012年12月31日付け朝刊。『限界につぼん』24～38ページ。

16) 『朝日新聞』2013年1月9日付け朝刊。

17) 『朝日新聞』2013年1月25日付け朝刊。

表1 「追い出し部屋」があるとされる企業とその正式名称

（ ）内は設置時期など。順不同。

パナソニック	事業・人材強化センター（BHC）（2012年7月1日） キャリア開発チーム（2007年12月）
ソニー	キャリアステーション室（東京，厚木，仙台にある） キャリアデザイン（推進）室
NEC	プロジェクト支援センター
朝日生命保険	企業開拓チーム（2012年4月，2013年3月末に廃止）
日立製作所	キャリアチャレンジプログラム（人材派遣会社内に設置）
コナミデジタルエンタテインメント	キャリア開発課
ノエビア	マーケット開拓担当（2011年7月）
セイコーインスツル	キャリア開拓グループ（2012年6月）
クボタ	子会社の社内派遣会社内に「キャリア相談室」（2013年4月末で閉室）
東芝（姫路工場）	業務支援センター（2004年夏）
リコー	
ベネッセコーポレーション	人財部付（2009年春，2010年に名称変更）

出所『朝日新聞』2012年12月31日，2013年1月28日，2月25日，4月9日付けの朝刊，『限界にっぽん』，その他関連記事より筆者作成。

ったパナソニック，シャープ，ソニー，NFC，朝日生命保険の追い出し部屋を「先行調査」し，1月29日に『退職強要の有無等に関する調査について』を公表した。その後，これも『朝日新聞』で報道されたノエビア，セイコーインスツル，東芝〔姫路工場〕の3社が追加され¹⁸⁾，都合8社が調査対象となった。

『退職強要の有無等に関する調査について』は，調査が以下の5項目について，厚労省職員が対象企業から直接聞き取る方法で行われたことを明らかにしている。

- ① 企業グループ全体の事業再編プラン等について
- ② 「追い出し部屋」と報道されている事案について
そのような部署の存否，業務内容等
- ③ 希望退職，退職勧奨等の実施状況について
退職を迫るような行為の有無，態様等
- ④ 今後の要員計画や業績の見通し等
- ⑤ その他

調査の結果は，「(1) 特定の部署における退職強要の有無等の状況について」と「(2) 早期退職者の募集の状況等について」を柱として公表された。

(1) に関しては，「厳しい経営環境の中で業務量が減少し，回復の見通しも明らかでない状況に対応するため」，以下のような「組織」を設け，「他の業務に従事していた労働者を配置転

18) 『朝日新聞』2013年1月30日付け朝刊。

換して充てる」と回答した企業があった（設けていないとする企業もあった）と報告している。そこで言う「組織」とは次のようなものであった。

- ① 可能な限り国内雇用の維持を図るため、他社に外注していた業務の内製化を図ることとし、内製化した業務を担当させるための人員を配置する組織を設け、当該組織の労働者に、内製化した業務のほか、取引先等から請け負った社外の業務にも従事させることがあるとする企業
- ② 技術の進化・デジタル化等に伴い、現在有している技術・技能で対応可能な業務が社内で縮小する労働者を対象として、新たな業務に従事させるための研修等を行うための専門の組織を設けている企業
- ③ 事務効率化のため、契約業務など事務遂行に付随する業務手続きを集中的に処理するための組織を設けている企業
- ④ 人材育成や企業との関係強化のため社外への在籍出向者を拡大することとし、人事部門のなかに出向先開拓業務の専任の担当者を配置している企業

この調査で存在が明らかにされ、上記の①～③にある「組織」は、10年前からあるものや昨年（2012年）設置されたものなどがあつた。そして、その業務状況について、以下のような指摘がなされていた。

- (1) 業務量が当該組織の労働者数に比較して少ないため、一部の労働者が当該組織の部屋にて待機することとなる日があるものの、稼働率を上げるよう努めており待機者はわずかである（平均的には1割未満）とする企業
 - (2) 当該組織に配属された労働者がそれまでに配属されていた部署における業務と比べて軽易なものとなる場合があるとする企業
- (1) で指摘されている「待機」とか、(2) で指摘されている「軽易な」業務は、追い出し部屋の一端を示唆しているものの、その全容を解明するものとはほど遠い内容であつた。

また、追い出し部屋に関しては、次のような指摘があつた。つまり、『『自分の転職先を自分で探す』ことを業務命令として命じているとする企業は確認されなかつた。当該組織に配属された労働者について、キャリアカウンセリングの過程で、労働者の知識・技能や意向を踏まえつつ社内・社外を問わず自らに合った職への応募を勧めることがあるとする企業はあつたが、当該組織に配属されたほとんどの労働者に対して退職及び社外での再就職を勧奨するとする事例は確認されなかつた』と。これだけ読むと、調査対象企業のなかには追い出し部屋はなかつたかの印象を受ける。ただし、追い出し部屋の一端を示唆する、「キャリアカウンセリングの過程で、労働者の知識・技能や意向を踏まえつつ社内・社外を問わず自らに合った職への応募を勧める」ことは確認されているようである。

さらに、「賃金」については、従前と変わらない企業と職務が替わることから従前より低下することがあるとする企業があつたようである。執務環境に関しては、一般的な事務室とほぼ同様であつて、「外部との接触を禁じる」といった事例は確認されなかつたとしている。

もう1つの柱である「(2) 早期退職者の募集の状況等について」は、①個別の面談を特に行わなかったとする企業もあったが、②募集要件を満たす労働者全員に対して個別面談を行い、希望退職の募集に至った経緯や募集要件等を説明し個別に意思を確認したとする企業もあった、としている。

そこでは、長時間におよぶ面談で多数回にわたって社員に退職を促す（退職勧奨）などの行為は確認できなかったとして、「明らかに違法な退職強要を行っている」と認められる事案は確認されなかった」と発表した。

ただし、この調査結果はあくまでも人事担当者を厚労省に呼び、30分～1時間ほど説明を聞くといった、対象を企業に限定した調査に基づいたものであって、調査担当者が当該企業の追い出し部屋に向いたわけでもなく、「立ち入り調査の権限がない」として社員側には一切接触していない片手落ちのものであったことは明記しておかねばならない。

その調査方法からして多くを期待できるものではなかったが、厚労省の調査では追い出し部屋の実態はまったくといっていいほど明らかにされなかった。そこで次節では、『朝日新聞』の一連の報道と『限界につぼん』その他の資料を中心に、2つの企業に設けられた追い出し部屋の内実を明らかにする。

2 パナソニックの事例

パナソニックで今も語り草となっている有名なエピソードがある。それは、1930年の昭和金融恐慌の折に、創業者の松下幸之助氏が、「生産はただちに半減する。しかし、従業員は一人も解雇してはならない」と宣言し、工場を半日操業にして2ヵ月で在庫品を完売し危機を乗りきったという話である¹⁹⁾。

そこで語られた「社員は家族」とか「人を大切にする」といった「家族主義」的な経営理念が行き詰まったのは、パナソニックが2001年の第1四半期に数百億円にのぼる赤字を出し、グループ社員を含む8万人を対象に早期退職優遇制度を始めた時であった²⁰⁾。それはまさに、冒頭のエピソードが示す、「社員の雇用を守る」というパナソニックのもつ（日本を代表するエ

19) 平川紀義『パナソニックV字回復の真実』KADOKAWA, 2016年, 168～69ページ。

20) それ以前にも、いわゆる「ドッジ・デフレ」の折りの1949年4月に1,300人、50年3月に350人をそれぞれ希望退職させたことはあった。この2001年の早期退職優遇制度は、正式名称を「特別ライフプラン支援制度」と言い、勤続10年以上で58歳以下の全社員を対象とするものであった。退職加算金は、50歳と55歳の組合員で基本給の40ヵ月分、45歳で32ヵ月分、40歳で22ヵ月分。ターゲットが50歳代前半だったことがわかる。退職前には「特別キャリア開発休暇」として最長3ヶ月間の有給休暇も与えられた。パナソニックでは、すでに1996年4月に50～58歳の課長級以上の幹部社員を対象に「ライフプラン支援制度」を導入していた。2001年版は、それをバージョンアップしたものであった（『週刊朝日』、2001年8月3日号）。1万3,000人を希望退職させたにもかかわらず、同社の翌年3月期の決算は2,118億円の営業赤字で、4,000億円を超える純損失に陥った。黒字化は2004年3月まで待たなければならなかった。

クセレント・カンパニーとの) イメージを瓦解させるものとなった。一度そうなると後は雪崩を打つ(2009年4月には、1万5,000人のリストラを発表)。2001年の大リストラの約10年後、パナソニックがまたしても世間の注目を集めることになる。今回は、その追い出し部屋で。これによって同社は、「社員の雇用を守らない」会社であるとの(ダーティな)イメージを自ら世間に吹聴したのである。

パナソニックグループには、追い出し部屋と認定できる組織が2つある。1つが2007年12月に発足した「キャリア開発チーム」であり²¹⁾、もう1つが2012年に発足した「事業・人材強化センター(BHC)」である²²⁾。前者は、事業の撤退や再編で行き場がなくなった社員に、自ら「適職開発」させ、新たな働き場所を探させる部署である。後者のBHCは、グループ内では、100%子会社で携帯電話を製造するパナソニックモバイルコミュニケーションズ(PMC)と別の100%子会社で固定電話や防犯システムなどの事業を担うパナソニックシステムネットワークス(PSN)にそれぞれあった。BHCと類似の機能をもつ部署は、2000年代前半に半導体事業にあったようだが、そこに400人前後が配属されたこと以外、その名称も含めて詳しいことは分からない²³⁾。以下では、BHCに焦点を絞る。

『朝日新聞』によると、BHCの在籍者は、2012年12月時点で上記2社合わせて449人、それは両社全従業員の1割弱に当たる数字であった(その後、2013年4月1日には768人となった²⁴⁾)。設置されたのは、PSNが2012年7月1日、PMCが同年8月1日であった²⁵⁾。まさに、パナソニックが希望退職を募り、リストラを本格化していた時期と重なる。2012年3月期の決算でグループ全体の最終赤字が過去最悪の7,721億円に上ったパナソニックは、5月に本社社員7,000人を半減する方針を打ち出した。とりわけ、PMCとPSNが属する社内分社(ドメイン)であるシステムコミュニケーションズ(SNC)は、当時9つあったドメイン(現在はカンパニーと称している)のなかでも業績が振るわなかった。内部資料によると、2007年度の国内従業員1万9,000人を2012年度末には1万2,000人にまで4割削減しようとしていた²⁶⁾。

BHCについて、PNSの小河副社長は当時、「社内人材の適職開発と有効配置をはかり、リソースを最大限活用して事業に貢献してもらおう」、「所属する社員には、新たな仕事に挑戦していただくことになる」と説明していた²⁷⁾。パナソニックは、社員に対し「新たな技能を身につけてもらい、新しい担当に再配置するための部署」と繰り返し説明しているが、社員は「余剰人

21) 「私の部署も追い出し部屋」『朝日新聞』2013年4月8日付け朝刊。この「キャリア開発チーム」について、パナソニック本社広報は、「新たな技能を身につけて異動先を見つけるBHCと同様の部署」と説明している(『限界につぼん』、55ページ)。

22) 『限界につぼん』、30ページ。

23) 同上書、32~33ページ。

24) 同上書、34ページ。

25) 「配属先は“追い出し部屋”」。

26) 『限界につぼん』、29~30ページ。

27) 同上書、30ページ。

員を集めて辞めるように仕向ける狙い」をもつものと受け止めていた。これに対し、同社広報グループは、「(会社から追い出すためだというのは) 受け止め方の違い。会社として退職を強要するものではない(傍点、伊藤)」と弁明していた²⁸⁾。さらに、「『人を大切にする』という当社の基本理念のもと、グループ内外での雇用確保に向けた取り組みを行っている部門であり、退職を強要するものではありません」とも主張していた²⁹⁾。社員と会社、どちらの主張が正しいかは、パナソニックグループのBHCの実態を考察すれば自ずと明らかになる。

『朝日新聞』の「配属先は『追い出し部屋』」には、所属していたPMCから2012年10月にBHCに配属替えされた40代女性を取り上げられている³⁰⁾。彼女がどのような経緯・手順を踏んで最終的にBHC配属となったのかを考察すれば、BHCがどういった意図をもって設置されたのかがわかる。

すでに触れたように、PMCの追い出し部屋(BHC)は2012年8月1日に発足した。その数ヶ月前の全社員を対象とした面談で、彼女は夫の会社の業績や住宅ローンの残高などプライベートな内容について上司から聞かれたという。後から振り返ってみれば、結果としてBHCに異動になったのは、夫がパナソニック勤務の女性、共稼ぎ夫婦で子どもがいない女性、上司とそりが合わなかった独身男性など³¹⁾、彼女を含めて単に辞めさせやすい社員や問題のある社員だったことが判明する。そうした社員をまず用意周到に選別していたのである。もちろん面談では希望退職の話はなかったであろうし、ましてやBHCへの異動など彼女には思い浮かぶはずもなかった。ただ、遠回しに退職勧奨とも受け取れる会話はあったようである。

その際の選別基準について彼女の上司は、「会社の基準があり、それは会社の上層部が決めている。それ以上は、私からは言えない(傍点、伊藤)」³²⁾としか話さなかったという。この「会社の基準」が何であったのかは想像するしかないが、多少なりとも「人を大切にする」との経営理念が残っていると信じれば、リストラしても即座に生活に支障は出ない社員で辞めさせやすい社員ということになるだろう。一方で、そうした社員には、「家庭で子どもと生活するのもいいものですよ」³³⁾と話すなど、希望退職に応じるかどうかの探りも入れていた。「新たな技能を身につけて」もらう必要があるなどといった会社の主張は、お為ごかしの発言以外の何ものでもなかった。

次に、この女性はBHC発足の数週間前に上司から面談室で次のように告げられる。「今の部署に仕事がない」³⁴⁾と。そして、希望退職に応じるか、BHCへの異動を受け入れるかの二者

28) 「配属先は“追い出し部屋”」。

29) 『限界にっぽん』、32ページ。

30) 同上書、24ページ。

31)32)33) 同上書、28ページ。

34) パナソニックには、追い出し部屋の原典となるマニュアル(リストラ指南書)がある。それは、2001年、当時の社長中村邦夫氏のもとで1万3,000人にのぼる大量リストラを敢行した際に作成されたもので、「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が明記されていた。「全力で支援、なんてうそだ」『朝日新聞』2013年8月26日付け朝刊。

択一を迫られたのである。その翌日から、この上司は毎日のように希望退職を迫るようになる。ここにみえるのは、希望退職の押しつけである。それは、希望退職の「名ばかり希望退職化」である。彼女は、最終的にBHCへの異動を受け入れたが、この決断を伝えた時には、「BHCに行っても、1年後にどうなるかは分からない。このことは理解しましたね」と念を押されたという³⁵⁾。あくまでも自分の意思でBHCへの配属を選択したのであり、そのことに伴う結果も自己責任として受け止めよ、ということであった。

最後に、希望退職の募集である(募集期間は7月17～31日)。PMCとPSNでは、希望退職を「転身支援制度」と呼んでいた³⁶⁾。それは、PSNの人事・総務グループによると、「当社以外に活躍の場を見出す従業員に対して、就業に関する選択肢の拡大のために転身支援をいたします」と説明されていた³⁷⁾。あくまでも、「当社以外に活躍の場を見出そうとしている社員が対象となる制度である点は明記しておかなければならない。希望退職に応じない社員に対するBHCへの異動の内示は6月中に出た。BHCに配属された社員全員が自主退職したわけではないが、このようなやり方はまさに「指名解雇」とでも言うしかない。社員も、BHCへの異動を「あなたはこの会社にいない、と言われているのと同じ」と受け止めていたようである³⁸⁾。

経営陣が率先して負わねばならない業績不振の責任を、自分たちが作った「基準」で仕事を失っても大きな痛手は受けないだろうと一方的に判断した社員のなかで、希望退職を拒否するなど自分たちの意に沿わない行動をとる社員の肩に押しつけ、そして、その決断については自己責任だと突き放す、これが追い出し部屋の実態である。

では、BHCではどういったことが行われ、そのなかでなぜ社員は自主退職という道を選ばれるのか。この点が、「やりがいのある仕事」とかかわってくることはいうまでもない。PMCの内部資料によれば、BHCは「非常事態といえるPMCや他ドメインにおいて事業貢献できる人財に生まれ変わる訓練の場」であり、「未来永劫の組織存続をめざすわけではない。幅広いスキル獲得や人間的な幅を広げ、求められる人財としての転籍を促進」するものと説明している³⁹⁾。そうであるならば、「幅広いスキル獲得」を実現する制度・施策が提供されていなければならないし、結果として配属された社員が転籍していなければならないはずである。その実態はどうであったのか。

PMCのBHCは横浜市都筑区にある佐江戸事業場の「S10棟5階」にあった。体育館ぐらいの広さの室内には、メンバー113人分の事務机やパソコンが並んでいた。そこには、元の部署で「仕事がない」と判断された、いわば働き盛りの30・40代の女性社員も含む正社員が集められてい

35) 『限界につぼん』, 32ページ。

36) 34歳以下の社員で月給の8ヵ月分、歳が上がるごとに増え、45～54歳には32ヵ月分が支払われた(『限界につぼん』, 30ページ)。これを注(2)の数字と比べてみれば、同じ会社の同じ制度とは思えないほどの落差があることがわかる。

37) 『限界につぼん』, 30ページ。

38) 39) 同上書, 31ページ。

た。彼（彼女）らの主な仕事は、ほかの部署への「応援」である。あるいは、部屋の入口付近にあるホワイトボードに貼られた社内各部署からの「求人票」を見て、「自分で自分の仕事を探す」という仕事もある。そうした仕事すなければ、やることはなく終業時間が来るのを待つだけである⁴⁰⁾。

最初に確認しておかなければならないことがある。それは、ここで取り上げている女性がBHCに配属替えになるまで、どういった職務に就いていたかである。彼女は、入社以来15年以上にわたって事務職としてオフィス労働をしており、現場作業はもとより工場にも出入りしたことはなかった。

その彼女が最初に派遣された応援業務は、同じ事業場敷地内にある「S7棟2階」（これは追い出し部屋ではなく、同部屋に配属された社員が働く作業現場）での、それまでは非正規社員が行っていた携帯電話の箱詰め作業という単純作業であった。この作業は、社名入りの作業着を着た5人が一組となり、ベルトコンベアの横に並んで、一人ひとりに作業分担させた上で、30秒に一個のペースで流れてくる携帯電話と付属品を段ボール箱詰めするというものであった。詳しくは、段ボール箱の組み立て、説明書や保証書の小分け、電池やカバーなどの付属品の確認、商品のビニール袋詰め、段ボール箱詰めといった作業が延々午前9時から午後5時まで続くのである。当初の梱包ノルマは1日900個であったものが、ベルトコンベアのスピードが徐々に上がり、1週間後には1,400個になったという。休憩時間は正午からの1時間のほかに、午前と午後10分ずつ与えられていた⁴¹⁾。

この作業からも分かるように、そこでは彼女が正社員として15年以上にわたってパナソニックで構築してきたであろうキャリアはまったくといっていいほど活かされていない。活かさない業務が割り振られていると言った方がより実態に近い。そうしたやり方が、他社も含めた追い出し部屋の常套手段であるからである。

では、なぜ彼女は自身のキャリアをまったく活かさない業務に従事することになったのであろうか。パナソニックの説明では、「新たな技能を身につけて」もらい、「新しい担当に再配置するため」であった⁴²⁾。しかし、事務職としてのキャリアを積んできた彼女にとって、上記のような単純作業が、「新たな技能」を培うとはとうてい考えられない。そもそも「技能」すら必要としない作業である。であるならば、彼女自身が「新しい担当」に必要な「新たな技能」を修得するという意図をもって、自ら望んでBHCに転属したとは考えられない。

結局のところ、BHCに配属された社員が行っていた作業は、大部分が単純作業であった。BHCが本格稼働した10月には、メンバー111人中70人が梱包作業、19人が「非稼働」。11月が

40) 「配属先は“追い出し部屋”」。『限界にっぽん』、24～25ページ。

41) 『限界にっぽん』、25ページ。

42) 「配属先は“追い出し部屋”」。

梱包57人、非稼働9人、12月は梱包41人、非稼働12人であった⁴³⁾。PSNの「12年度BHC活動の総括」によれば、ほとんどのメンバーの業務は、非正規社員が担当していた単純作業である、電話やドアフォンのシステムの作動チェック、カメラの組み立て、携帯電話の梱包など、他部署の応援であった⁴⁴⁾。以上の梱包作業に代表される単純作業で「幅広いスキル獲得」がどうして可能になるのか。一方、「転籍を促進」という側面はどうであろうか。PMCで2013年1月までに転籍できたのは3人だけ。PSNでは29人に過ぎなかったし、退職者は35人に上った⁴⁵⁾。もとより「社内求人」に応募しても「スキル」がないと拒否される場合がほとんどであった。

パナソニックの言う「幅広いスキル獲得」や「転籍を促進」といった意図は、そもそも追い出し部屋には毛頭ないのである。そこにあるのは、社員のそれまでのキャリアや社内で培ったスキルを無視し、もっぱら誰でもできる単純作業に従事させることで、彼(彼女)らの「プライド」を粉碎し、仕事から得られる達成感、成長感、有能感、社会への貢献感を感じられないようにし、最終的に仕事を通じた自己実現も手にできなくする。これこそが追い出し部屋の本質である。言い換えれば、働く者にとって、それぞれのキャリアに見合った「やりがいのある仕事」を取り上げられることほどつらいことはないのである。

最終的に、パナソニックの追い出し部屋は2015年3月末で廃止された。BHCには3月末で約340人いたが、大半が4月1日付で「応援」などでかかわった部門に異動した。在籍者は累計で約900人、その内、定年も含めて70人が退職し、20数人がグループ会社や他社に出向していた⁴⁶⁾。

以上がパナソニック子会社で社員が追い出し部屋に配属されるまでの経緯である。そこから得られる知見は、「やりがいのある仕事」を考える際の手がかりとなる。この点は、本稿の最後で検討する。ただし、パナソニックの事例は、「働きがいのある職場」に関しては、残念ながらほとんど何も教えてくれない。それは、追い出し部屋そのものの実態がわからないからである。『朝日新聞』が明らかにしてくれたことは、すでに指摘したように、その部屋に113人分の事務机とパソコンがあるという事実だけで、その部屋の職場状況をはじめ社員(部屋の住民)の相互関係については何もわからない。追い出し部屋から他部署に応援にかり出されているため、職場状況そのものが形成される暇もなかったということは大いに考えられる。

ただ、次のような興味深い指摘はある。それは、本節で取り上げた女性がBHCに配属された際に行われた、社員たちによる「討論」についての指摘である。ここで言う討論とは、さまざまな部署からBHCに集められた社員が、自身の長所短所を発表し、それに対して他の社員から「ダメ出し」されるというものであった。同じ社員とは言え、初対面の人たちから「ダメ

43) 『限界につぼん』、31～32ページ。

44)45) 同上書、32ページ。

46) 「パナの『追い出し部屋』消えた『成長分野へ人材再配置』」『朝日新聞』2015年4月22日付け朝刊。

出し」されることで、社員たちは精神的に追いつめられていった⁴⁷⁾。

そこには、通常の職場であれば生まれるであろう連帯感など微塵もなく、その逆に社員たちは孤立感を強めていった。逆に、社員同士の連帯感が生まれるのを阻止し、孤立化させるのは、企業が意図することでもあった。そうすることで自主退職によりスムーズに導くのが企業の常套手段であった。このことから、「働きがいのある職場」では何よりも従業員の孤立化を防ぎ、彼（彼女）らの連帯感を醸成することの大切さが理解できる。

以上の点をもう少し掘り下げるために、次節ではソニーの「追い出し部屋」の実態を考察する。

3 ソニーの事例

ソニーの前身である東京通信工業の設立趣意書にはこう謳われていた。「真面目なる技術者の技能を、最高度に発揮せしむべき自由闊達にして愉快なる理想工場の建設」と。それはつまり、社員が仕事に喜びを感じ、楽しくて活気ある職場を創出すると解釈できる。そのソニーが創業者の意図と異なり、「追い出し部屋」を設けるまで凋落していく背景には何があったのか。

ソニーの追い出し部屋の源流は、1985年にスタートした「能力開発センター」にある⁴⁸⁾。同センターは、「はじめに」で取り上げた窓際族対策をその任務としていた。つまり、職場でもてあました社員（今日言うところのリストラ対象社員、社内失業者）に雑用を与えながら転職支援をするのが任務であった。当初、自社内で窓際族として抱え込んでいたものの、次第にグループ企業に送り込まれるようになり、そこでそれまでのキャリアや給与に見合わない仕事——清掃業務などの雑務も含む——をあてがわれることで、自ら退職を願い出るよう仕向けられていく。

その後、一方でグループ企業自体もスリム化せざるをえない状況に陥り、他方でバブル崩壊とともにリストラ対象社員が急増したことで、グループ企業への出向・転籍といったやり方では十分に対処できなくなる。これは何もソニーだけの話ではない、わが国の大企業は多かれ少なかれ同じような事態に立ち至った。その際、ソニーがとった対応策が、1996年12月に始まる「セカンドキャリア支援」であった。それは、名称で判断すると高齢者対策、定年退職者対策とも受けとめられるが、希望退職者の募集というリストラ以外の何ものでもない。その後、1999年3月には「経営機構改革（第1次構造改革）」が発表され、それ以降、都合6次に及ぶ大規模リストラへと続く（希望退職の募集は少なくとも2015年までは継続して行われていた）。

47) 同上。『限界につぼん』、26ページ。

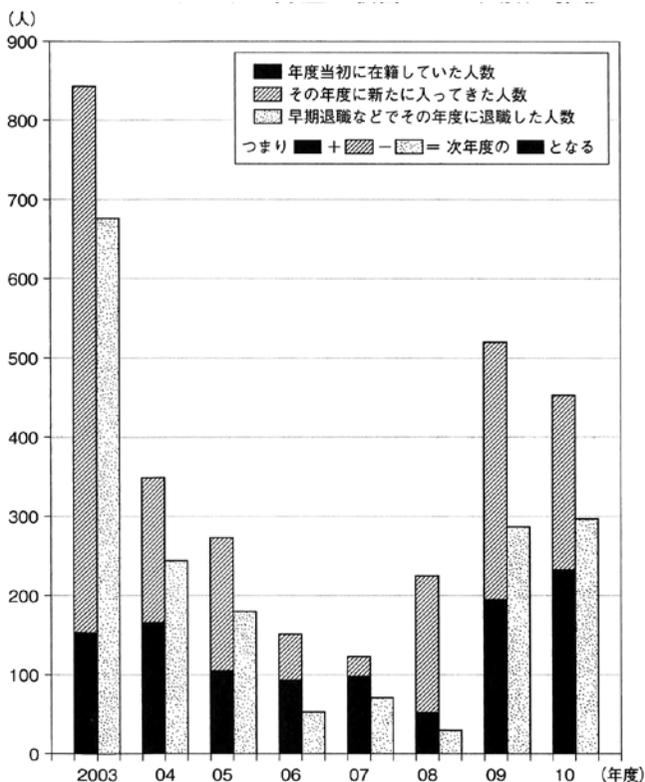
48) 清武英利『切り捨てSONY—リストラ部屋は何を奪ったか—』講談社、2015年、9ページ。同書には、その内容を一部修正・加筆した文庫本版（清武英利『奪われざるもの—SONY「リストラ部屋」で見た夢—』講談社+α文庫、2015年）もある。以下では、引用の際は両書を並記する。『奪われざるもの』、14ページ。

追い出し部屋は、一連のリストラを補完・強化するものとして活用された（その推移は第1・2図を参照のこと）。なお、同社のリストラの内容は、その対象人員の規模で大いに注目されるところだが、本稿では立ち入らない。その時期とグループ全体での削減数（正社員のみでないことに注意）は次のようであった⁴⁹⁾。

1999年3月～2003年3月	経営機構改革（第1次構造改革）	1万7,000人
2003年10月～06年3月	トランスフォーメーション60（第2次）	2万人
2005年9月～08年3月	中期経営方針（第3次）	1万人
2008年12月～10年3月	エレキ強化と収益改善（*）（第4次）	1万6,000人
2012年4月～13年3月	新経営方針（第5次）	1万人
2014年2月～15年	PC・TV事業変革（第6次）	5,000人

（*）は「エレクトロニクス事業の経営強化と収益改善」のこと。

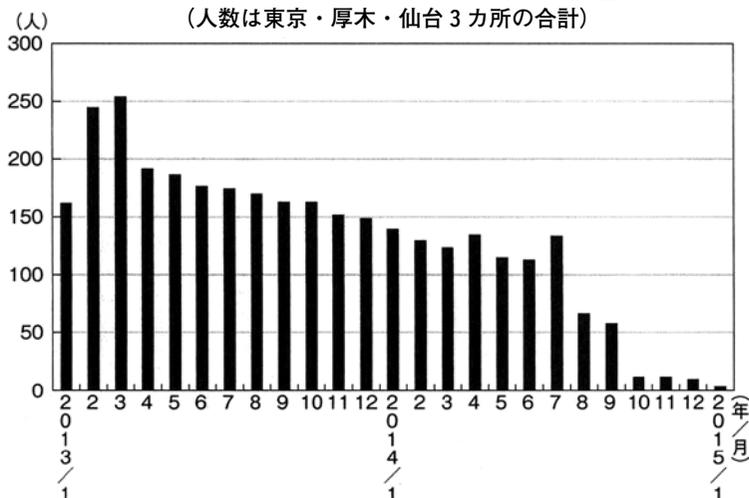
第1図 ソニーのリストラ部屋に収容された人数の推移



出所) 『切り捨てSONY』, 235ページ。『奪われざるもの』, 265ページ。

49) 『切り捨てSONY』, 115～116ページ。『奪われざるもの』, 134ページ。並びに、その折々の『朝日新聞』。

第2図 リストラ部屋の最近の在籍者数（推定）
（人数は東京・厚木・仙台3カ所の合計）



出所)『切り捨てSONY』, 269ページ。『奪われざるもの』, 301ページ。

1996年12月、「セカンドキャリア支援」事業の開始とともに、能力開発センターはその道をこの事業に譲る。それに伴い、社内失業者を取り巻く状況は根底から覆ることになる。それはまさに、リストラの始まりを告げるものであったし、追い出し部屋を予感させるものでもあった。ソニーは、それまで社内あるいはグループ企業内での「囲い込み」という形でかろうじて命脈を繋いできた日本型の雇用慣行をこの時点で放棄し、「社員の切り捨て」へとその舵を大きく切ったのである。

1970年代に社長と会長という重責にあった盛田昭夫氏は、アメリカの経営者がすぐにレイオフ（一時解雇）することに対し、「社員をレイオフして何の利益があるだろう。…（中略）…危険（リスク）を承知で社員を雇うからには、彼らを雇用し続ける責任が経営者側にはあると思う。…（中略）…景気が悪くなったからといって、なぜ経営者側の決定で雇われた社員が被害を引き受けなければならないのか？」⁵⁰⁾と喝破されていたが、ソニー創業者が死守されてきた同社の企業文化はここに消え去った。

当時のソニーは、早期退職を社員の前向きな「卒業」と捉えていたし、そういうものだと社員に訴えていた。その頃、社内ネットワークにあった「セカンドキャリア総合支援サイト」には、「多様な地域性とキャリアパスを持つソニーグループ。しかし、このフィールドがあなたのキャリアにとって最後のステージとは限らないでしょう。ソニーという場で培ったものを活かし、この場を『卒業』して」といった表現が見える。そこでは、「卒業」後をイメージできるように、「ソニー卒業生」（転職者）の体験談や相談窓口などの情報が提供されていた⁵¹⁾。も

50) 盛田昭夫『MADE IN JAPAN—わが体験的国際戦略—』朝日新聞社、1987年、172ページ。

51) 『切り捨てSONY』, 66～67ページ。『奪われざるもの』, 79～80ページ。

もちろん、そこに明るい未来を見出す者など誰もいなかった。セカンドキャリア支援では、勤続10年・35歳以上の一般職（2年後には管理職も対象）の早期退職希望者には、最高で本給36ヵ月分の退職加算金が支払われていたが、誰しもが「早く会社を辞めたらどうか」と突き付けられているものと受け止めていた⁵²⁾。

その後、2001年には「キャリアデザイン推進部」が設置され、その下に「キャリア開発室」(時代によってはキャリアデザイン室)が設けられる⁵³⁾。このキャリア開発室こそソニーの追い出し部屋にほかならない。それは、事業本部人事部の傘下であり、人事担当役員の方針や整理したい人員数によって時には(本社での)集中型になったり、(事業部門ごとの)分散型になったりしていた⁵⁴⁾。東京都品川区の通称「ソニー村」のなかの「御殿山テクノロジーセンター13号館」や神奈川県厚木市の厚木テクノロジーセンター、そして宮城県多賀城市の仙台テクノロジーセンターにもあった。その正式名称は、それぞれキャリアデザイン室に東京・厚木・仙台を冠したものであった。

ソニーにおいてもパナソニック同様、追い出し部屋に送り込まれた社員に与えられた選択肢は、①自らのコネで社内の受け入れ先を探す、②早期退職して転職先を見つける、③追い出し部屋に居座り続ける、の3つしかなかった。社員は、仕事を奪われ、新たな仕事は与えられず、元の職場にも戻れない状況下に置かれる。社員にとって、会社に期待されず、やることのないことほど苦しいことはない。唯一会社から期待されているのは、できるだけ速やかに出て行くことであった。

では、ソニーではどういった社員が追い出し部屋に異動させられていたのであろうか。パナソニックの場合、個人面談して自主退職に追い込めそうな、そして追い込んでも問題のなさそうな社員を特定して異動させていた。ソニーの場合、まずリストラの数値目標が設定され、それに基づいて各事業部門に割り振っていたようである。要するに、「何人に一人という割合でリストラする人数が決まって」⁵⁵⁾いたのである。つまり、誰でもよかったのであって、人数さえ揃えばよかったのである。こうしたリストラ対象者のなかで、管理職(上司)や人事部の説得に従わず、早期退職を拒否した社員が、業務命令で追い出し部屋に異動させられていた。

その結果、とんでもないことも起こっていた。1割削減が目標のリストラがあったとすると、「特許数のトップ100人のグループは、このリストラに対して(早期退職を活用して一注、伊藤)3割ほども辞めていた。だが、次の101人から200人のグループの早期退職は2割に」⁵⁶⁾とどまっていた。つまり、「特許を取っていて役に立ちそうなグループの社員ほどたくさん辞めていた」⁵⁷⁾のである。

52) 『切り捨てSONY』、68ページ。『奪われざるもの』、81～82ページ。

53) 『切り捨てSONY』、10ページ。『奪われざるもの』、15ページ。

54) 『切り捨てSONY』、12～13ページ。『奪われざるもの』、17ページ。

55)56)57) 『切り捨てSONY』、29ページ。『奪われざるもの』、36ページ。

管理職のみを対象とした追い出し部屋といったものはなかったが、2013年4月から始まった管理職の役職定年制は、管理職にとっては追い出し部屋行きと同じ意味をもっていた。ソニーでは、課長級以上が管理職だが、それには部下のいる統括課長、統括部長、部門長というラインにいる者と、ヒラ管理職として統括のつかない部課長がいる。役職定年制のもと、課長職は53歳、部長職は55歳になると、全員統括職を解かれ、ヒラ管理職に降格されることとなった⁵⁸⁾。これによって、やる気や能力・スキルの高い者、さらにはプライドのある管理職は辞めていく。役職定年制も追い出し部屋と同じ機能をもつのであった。役職定年制の導入は、キャリア開発室だけが追い出し部屋ではなく、ソニー全体が実は追い出し部屋であったと社員に強く認識させるものとなった。

ここからは、ソニー追い出し部屋の実態、その職場情況に迫っていきたい。まずはその全体像である。

キャリア開発室には男女、年齢、役職を問わず集められていた。どの年齢層が多いかを示す資料はないが、「住民」の一人によると50歳代が約半分とのことで⁵⁹⁾、給与の高い中高年社員が大半を占めていたと思われる。キャリア開発室は、対外的には「社員がスキルアップや求職活動のために通う部署」と説明され、「自身のキャリアを開発する」ことを建前にしているため⁶⁰⁾、そこに送り込まれた社員は、基本的には求職活動をするが、それ以外にも語学を勉強したり、新聞・雑誌を読んだり、ネットサーフィンしたりして終日過ごす。もちろん、ネットサーフィンはできても、社内のイントラネットには接続できない。当然、社員同士が連帯感を強めたり、互いにコミュニケーションをとる仕組みもない。そうできないように、追い出し部屋の「住民」は、部屋に常駐している人事監督者の監視のもとに置かれる。コミュニケーションと言えば、追い出し部屋では毎月一度、キャリア開発室長との定期面談があったが⁶¹⁾、その場では早期退職プログラムや退職加算金、転職支援会社の紹介といった優遇策を提示して、自主退職を説得することが唯一のコミュニケーションだったかもしれない。

個々の追い出し部屋はどうであったのか。最初に取り上げるのは、東京キャリアデザイン室である。すでに触れたように品川区御殿山にあった。

この部屋の監督は、人事部員（4人程度）と庶務担当（2人）が当たる。そこに異動してきた者は、最初に人事部の担当者から説明を受ける。まず、午前9時から午後5時半までの定時勤務であることを告げられる。昼休みは午前11時40分から、食事補助は出ない。名刺は用意されていない⁶²⁾。

次に部屋の様子である。部屋には5人掛けの長い机が並んでいる。「住民」が増えて、5人

58) 『切り捨てSONY』, 132～135ページ。『奪われざるもの』, 152～55ページ。

59) 『切り捨てSONY』, 151ページ。『奪われざるもの』, 174ページ。

60) 『切り捨てSONY』, 13ページ。『奪われざるもの』, 18ページ。

61) 『切り捨てSONY』, 14ページ。『奪われざるもの』, 19ページ。

62) 『切り捨てSONY』, 149ページ。『奪われざるもの』, 171～72ページ。

掛けが6人掛けになった時もあった。机は低いパーティションで仕切られている⁶³⁾。低いとは言え、隣同士の会話の妨げにはなる。追い出し部屋は「沈黙の部屋」とも呼ばれ、監督者のいるなかで会話はほとんどなかったようである⁶⁴⁾。「住民」は、35歳前後の若い社員や50歳の女性もいて、全体としてはベテランが多く、50歳代が約半分で、次に40歳代、30歳代も1割近くいた⁶⁵⁾。パソコンは持ち込めるが、情報交換の仕組みがないため、互いのことはわからない。部屋には名札がかかっている、出退勤を名札の表裏で示すようだから、名前だけはわかっていたかもしれない。「住民」同士のコミュニケーションを徹底的に阻止し、それぞれを孤立化させる、これがねらいであった。「住民」は、語学を勉強している者、ヘッドフォンを着けた者、ネットサーフィンをしている者などさまざまだが、仕事もミーティングもない⁶⁶⁾。それぞれが自分のやることに熱中しているから会話もないし、繋がりようもない。そんなところに連帯感など生まれるはずもない。繰り返しになるが、それがねらいであった。

次に取り上げるのは、仙台テクノロジーセンターにあった、仙台キャリアデザイン室と「CIC仙台」である⁶⁷⁾。CICとは、Career Incubation Centerの略である。CIC仙台は、2001年12月1日に新設された第二追い出し部屋であった。つまり、同センター内には一時2つの追い出し部屋があったのである。CIC仙台に関しては、その設置を巡って会社側とソニー労働組合仙台支部（電機連合加盟の第一組合⁶⁸⁾）との間で労使交渉にいたる問題も発生していたが、ここでは追い出し部屋の実態とそこでの職場状況の把握を第一義とするため必要最小限の範囲でしか取り上げない⁶⁹⁾。

CIC仙台が設置される10日ほど前、労使交渉の席でソニー労組仙台支部側は、磁気テープを製造していた磁気記録デバイス部の解体とそれに伴う170名の転勤・出向、それに応じられない者のCIC仙台行きを一方向的に告げられた。その場でCIC仙台とキャリアデザイン室との違いを尋ねた組合員の質問に対し、会社側は「CICは、新しいキャリアをこれから身に付けていただく前向きなもの⁷⁰⁾」と回答した。追い出し部屋の説明に使う常套句である。CIC仙台は、工場の1階部分を仕切って、事務机を向かい合わせに並べただけのスペースで、そこに人事スタッフを含めて約70人が座っていた。一方のキャリアデザイン室は、別の建物の5階のただっ広

63) 『切り捨てSONY』、150ページ。『奪われざるもの』、172ページ。

64) 65) 『切り捨てSONY』、151ページ。『奪われざるもの』、173～74ページ。

66) 『切り捨てSONY』、150～51ページ。『奪われざるもの』、175～76ページ。

67) 『切り捨てSONY』、215～16ページ。『奪われざるもの』、243～44ページ。

68) ソニーの労働組合は1961年に分裂し、労使協調路線をとる「ソニー中央労働組合」が多数派を握っている。ソニー労働組合は少数派である。

69) 直近では、2012年にソニーが光学フィルム開発製造部門を売却して誕生したデクセリアルズ社（元ソニー社員約130人が同意なく転籍され、仙台工場内で勤務）の栃木への事業集約に伴い、転勤か転身支援制度による退職かの二者択一を迫られる事案も今年（2016年）起き、そこにソニー労働組合仙台支部もかかわっていた。ただ、そこには追い出し部屋はないため、本稿ではこれ以上触れない。

70) 『切り捨てSONY』、217ページ。『奪われざるもの』、245ページ。

いワンフロアをパーティションで区切っただけのものであった。そこには十数人が配属されており、事務作業をする社員や研究者も一角に同居していた。彼ら十数人だけが、1つの島で手持ち無沙汰にじっとしている。何も仕事を与えられていないのだから、じっとしているほかはない。キャリアデザイン室は、CIC仙台が設置された半月後にそこに統合された。会社側は、当初、両者は違う部署と説明していたが、誰も統合されて不思議に思わなかったという⁷¹⁾。

CIC仙台に配属替えされた組合員のなかには、職場確保を求め、労使交渉で新たな仕事を得て、1年後に総務部環境室に異動した者もいたが⁷²⁾、「あそこは能力のない連中が集められたところだ」とか「俺たちは残業、残業で忙しいのに、遊んでいてカネがもらえる正社員がいる」といった陰口に耐えられず、抵抗を諦め、退職加算金を受け取って辞めていく者も出た⁷³⁾。

仙台テクノロジーセンターで働く正社員は、ソニーの福利厚生施策を活用して持ち家を建て、工場近辺に「ソニー団地」と呼ばれる社員共同体を形成していた。それは一方で住民同士の結束を強めるが、上記のような中傷によって崩壊しやすいものでもある。何よりも、そうした中傷は当然家族の耳に入るし、近隣住民にも届いたであろう⁷⁴⁾。当事者（家族も含めて）としては共同体にいたがゆえに精神的に追いつめられたであろう。

さらに厄介な問題もあった。これは、工場ならではの問題であったし、会社側にとっては意図せざる副産物であったかもしれない。それは、工場従業員の構成から派生する問題であった。仙台テクノロジーセンターで働いていた従業員は、ソニーの正社員、ソニー子会社の社員、関連子会社の期間工、パートで構成され、当然給与の差も大きい⁷⁵⁾。それが、先の「遊んでいてカネがもらえる正社員」との陰口に結びつく。自分の関知しないところで妬みややっかみの対象となった正社員は、耐えがたい重荷を背負わされることになる。

このように、会社側がそれほど煩わされずとも自主退職に持ち込めるのは、パナソニックやソニーの東京本社の追い出し部屋にはない地方工場の特徴である。だが、最終的に社員が自主退職に至る背景には、追い出し部屋に共通する、仕事を与えない、コミュニケーションをとらせない、精神的に追いつめる、といった常套手段が垣間見える。さらに、こうした直接本人とかわるものに加えて、家族がそこに巻き込まれたことで精神的苦痛が増幅していた。

最後に、CIC仙台の事例は、そこに配属替えされた「住民」が少数派とは言え組合員であったという特殊な状況を考慮したとしても、追い出し部屋の「住民」が結束すれば、打開できることを教えてくれる。つまり、追い出し部屋を閉室させるには、組合がそれに関与するしか

71) 『切り捨てSONY』, 219ページ。『奪われざるもの』, 248ページ。

72) 『切り捨てSONY』, 220ページ。『奪われざるもの』, 249ページ。

73) 『切り捨てSONY』, 220ページ。『奪われざるもの』, 249ページ。2013年3月で退職者は100名を超えていたようである（ソニー労働組合仙台支部のホームページ参照）。

74) 『切り捨てSONY』, 220ページ。『奪われざるもの』, 249ページ。

75) 『切り捨てSONY』, 221ページ。『奪われざるもの』, 249～250ページ。期間工の年収は、270万円程度であった。

いことを教えてくれているのである。

4 追い出し部屋に対する司法判断が教えてくれること

最後に、追い出し部屋に対してどのような司法判断が下されているのかを考察することで、「やりがいのある仕事」と「働きがいのある職場」に必要なことを析出しておきたい。

取り上げるのは、2012年8月に、ベネッセコーポレーションに対して下された東京地裁立川支部の判決である⁷⁶⁾。同社には、2009年に人事を担当する人財部内に追い出し部屋である「人財部付」(2010年に名称変更)が設置された。そこに2009年4月に配属された女性社員の訴えで、同社の追い出し部屋の実態が明らかになった。

彼女によると、配属になった初日、上司から「あなたたちには問題があります。受け入れ先を獲得する活動をしなさい」と告げられたようである。さらに、電話に出ないよう指示され、名刺ももたされなかった。彼女の業務は、「社内就職活動」と社内図書館にあった段ボール箱の片付けと書棚の整理、ペットボトル入りの備蓄用飲料水の運搬、懐中電灯のラベル貼りといった単純作業が大半となった。配属とともに人事考課は下がり(評価ランクのD)、受け入れ先が見つからなければさらに下がる(評価ランクのE)と伝えられ、翌年降格され、基本給は減給、裁量労働手当では支給されなくなった。彼女は1981年に入社し、2005年からは子会社で障がい者の雇用推進などを担当していた。この異動は、他社同様それまでの彼女のキャリアを完全に無視したものであった。

こうした処遇に対し彼女は、「人財部付の存在自体が違法」と訴え、異動命令の無効を求め、裁判所に対してベネッセのやり方と人財部付は、「(同社の主張する)『再教育』とは名ばかりで、単純作業をやらせて、退職以外に道はないと思込ませる場として機能している」と指摘し、「社内就職活動」も配属先がないことを実感させて退職に追い込むものだ」と主張した。

この訴えに対し、ベネッセ側は、「『人財部付』は従業員の配属先を決めるまでの一時的な配属先。退職を勧めるための場ではない」と反論した。同社のこの反論は、追い出し部屋を設置している企業の大半が主張する内容と同じものである。このことから、ベネッセに対する判決は、ベネッセにとどまらず、追い出し部屋そのものに対する判決としての意味をもつという点で画期的なものともみなしうる。

判決は、この女性が受けた処遇で、以下の4点で問題となる行為があったことを事実として認めた。つまり、

- ①単純作業をさせる
- ②社内のほかの部署への「就職活動」をさせる

76) 以上の内容は、『朝日新聞』、2013年2月25日付朝刊と『限界につぼん』の72～75ページ、『AERA』2013年3月4日号、および『朝日新聞』2013年3月11日付夕刊による。

③評価や給与を下げる

④業務を制限する

- ・ 名詞をもたせない
- ・ 電話に出させない
- ・ 社内ネットにアクセスさせない
- ・ 担当表に名前を載せない

判決は、これらの点を総合的に考慮して、追い出し部屋は「(人財部付が) 実質的な退職勧奨の場となっていた疑いが強く、違法な制度だ」と判断し、そこへの配属を「人事権の裁量の範囲を逸脱したもの」として無効と言いつ渡した。また、減額された給与の内の差額分100万円の支払いをベネッセ側に命じている（この女性とベネッセは東京高裁で和解したが、その内容は残念ながら明らかにされていない）。

司法が問題行為として認定した①～④について考えてみたい。これらの行為は、それが当該社員を自主退職に向かわせると会社側が判断して行った行為であることは間違いない。その背後には何があるのか。

①は、それまでの社員の社内でのキャリアや会社への貢献を踏まえることなく転属させることで、当該社員のプライドや人格を打ち砕き、精神的に追いつめる。

②は、転属前の仕事に関する能力がないことを暗に自覚させ、もとの仕事への復帰はないものと諦めさせる。

①と②が合わさると、人が働く上ででしか得られない成長感や能力向上感、さらには有能感や有効感といった心理的欲求を阻害し、自己実現を妨げる。

③の人事考課での降格とそれに伴う減給は、当該社員を経済的にも追いつめる。

④については、「名詞をもたせない」「電話に出させない」ことで自身が会社から必要とされていないとの自己喪失感や虚無感を醸成し、「社内ネットにアクセスさせない」ことで社内の人間関係から孤立させ、また種々の情報からも隔離する。最後に、「担当表に名前を載せない」ことで、会社には自分の居場所もないし、自分は会社にとって何の存在価値もないことを自覚させる。

なお、①は、厚生労働省の定義したパワーハラスメント6種類の1つ、「過小な要求」であることは言うまでもない。また、④のなかのいくつかは、同種類の「人間関係からの切り離し」である⁷⁷⁾。

77) パワーハラスメント6種類とは以下のようなものである。

- ①身体的な攻撃：暴行・傷害
- ②精神的な攻撃：強迫・名誉毀損・侮辱・酷い暴言
- ③人間関係からの切り離し：隔離・仲間外し・無視
- ④過大な要求：業務上不要なことや遂行不可能なことの強制、仕事の妨害
- ⑤過小な要求：能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じる、仕事を与えない
- ⑥個の侵害：私的なことに過度に立ち入る

むすびにかえて

本稿で明らかにしたパナソニックとソニーの追い出し部屋の実態、ならびに追い出し部屋に対する司法判断から得られる、「やりがいのある仕事」や「働きがいのある職場」とはどのようなものであろうか。「追い出す」手口を反面教師にすればそれに近づける。最後にそれを列挙しておきたい（重要度の順に列挙している訳ではない）。

まず、「やりがいのある仕事」とは、

- ・ 働く人の能力・キャリアに見合った仕事、
- ・ 働く人が誇りやプライドをもてる仕事、
- ・ 働く人のもつ心理的欲求を満たし得る仕事、

でなければならない。

もちろん、ここで言う心理的欲求にはさまざまなものがあり、それは働く人個人々人によって異なるものである。本文では、仕事から得られる成長感、達成感、有能感、貢献感、自己実現などさまざまなものを指摘した。当然それらは、年齢・経験年数・キャリアステージ・ライフステージによって同じものでもその内容は違ってくる。それゆえ、(モラル・サーベイなどを介して) 内実を常時把握することが必要になる。

次に、「働きがいのある職場」とは、

- ・ 働く人が同僚との連帯感を感じられる（孤立感を感じない）職場、
- ・ 働く人が誰からの精神的圧迫も感じない（ハラスメントのない）職場、
- ・ 働く人が同僚・上司を信用し、信頼を寄せられる職場、
- ・ 働く人が愛着を感じ、誇りをもてる職場、
- ・ 人事考課の基準の公表など、働く人が公平・公正さを実感できる職場、
- ・ 働く人がいかなる情報にもアクセスできる職場、
- ・ 働く人が自由にコミュニケーションのとれる職場、

でなければならない⁷⁸⁾。

78) 5つのディメンション（信用、尊敬、公正、誇り、連帯感）を基軸にして、「働きがいのある職場」を創り上げることに関しては、伊藤健市・斎藤智文・中村艶子訳『最高の職場—いかに創り、いかに保つか、そして何が大切か—』（ミネルヴァ書房、2012年）を参照のこと。