



京都大学大学院経済学研究科
ディスカッションペーパーシリーズ

ドイツ大手電機企業の企業組織再編と 雇用調整

—2000年代シーメンス社の人員削減措置を中心に—

久本憲夫 京都大学大学院経済学研究科・教授

No. J-20-006

2020年12月

〒606-8501
京都市左京区吉田本町
京都大学大学院経済学研究科

ドイツ大手電機企業の企業組織再編と雇用調整 —2000年代シーメンスの人員削減措置を中心に—

久本憲夫²

(京都大学大学院経済学研究科)

はじめに

日本では21世紀初頭以来、大規模な企業組織再編が電機産業を中心として急速に進展し、それにとまなう雇用調整も大規模におこなわれた。大規模な事業部門の切り出しや営業譲渡、競争同業種間の統合などである。こうした企業組織再編は労使関係をはじめ雇用調整にも大きな影響を与えている。日本では労使協議にもとづく希望退職が一般化したといつてよいであろう。

ドイツでは、どのような変化が見られるのであろうか。大規模な人員削減を伴うハードな雇用調整は、企業業績が悪化すれば避けられないが、そうでなくても赤字部門などの積極的な切り離しによって発生することもある。ここでは、ドイツを代表する優良企業の1つであるシーメンス社を事例にとつて、近年の状況を検討することにしたい。当然のことであるが、こうした優良企業の人員削減はドイツ企業の平均を示すものではなく、一種の「模範例」として理解するべきである。それは、日本でいえば、日立やパナソニックなどの組織再編や雇用調整と比較ということになるだろう。ドイツの雇用調整については、従来はブルーカラー中心であった。本稿では、最初にドイツにおける人員削減措置の全般的な状況について概観したのちに、シーメンス社のIT通信部門（正確にはノキアとの合弁企業であるNSN）のホワイトカラーの雇用調整の実態を入手可能な資料を用いて、できるだけ明らかにしたい。

1. 全般的状況

1-1. 従業員の離職理由

ドイツにおける離職理由を事業所パネル調査からみると、解雇が少なくないことがわかる。2005年調査によれば、2005年前半に約148万人が雇用関係を終了している（西ドイツ地域が約119万人、東ドイツ地域が29万人）。また、人員減少した事業所は西ドイツ地域で25%、東ドイツ地域で23%に達してい

¹本稿は、基本的には2009年9月15日に執筆し関西労働研究会では報告したものであるが、公表しないままに11年が過ぎた。その後の経過を追うつもりであったが、旧シーメンス社の通信部門は現在ではノキアの主要部門となっている。雇用調整が厳しくおこなわれたのは、主として有線通信部門である。事業所内の情報はインターネット上で公表されなくなり、本稿で参照していたHPも閉鎖されてしまった。したがって、インターネット上の情報は、すべて2009年1月から9月半ばまでに取得されたものである。なお、無線通信部門については、アメリカ・トランプ政権によるファーウェイ排除で話題となった研究開発部門にあたる。国際的にみて主要な携帯電話基地局メーカーは、2010年代には最も価格競争力をもつファーウェイ、ZTEという中国勢、さらにサムスン電子、そして北欧のエリクソンとノキアであった。国際的にファーウェイが覇権を握りつつあったが、アメリカ・トランプ政権のファーウェイ、ZTE排除により、北欧の基地局メーカーであるエリクソンとノキアは世界的企業として急速に息を吹き返している。

²hisamoto@econ.kyoto-u.ac.jp

る。2005年のドイツの標準化失業率は10.6%であり、日本の4.4%よりも遥かに高かった³。

離職理由は、図表1のようになっている。自己都合退職と「会社による解雇」とが西ドイツ地域ではほぼ同じなのが注目される。「会社による解雇」の内訳は、この調査ではわからないが、Pfarrua(2005、51-2頁)によれば、1980年頃の調査では、会社による解雇のうち「経営上の理由」は3分の1を占めるにすぎず、「勤務態度や個人的理由」による解雇が3分の2を占めていた。だが、高失業であった2001年の調査では3分の2が「経営上の理由」であった。なお、図表1の東ドイツ地域で「有期雇用契約の満了」が非常に多いのは、政府による失業対策としての臨時雇用が多いからである。

いずれにせよ、日本に比べて、「会社都合解雇」が多いこと、他方「希望退職」の数字からみて、大企業についてはこの方法がかなり一般的に普及していることがわかる。IABパネル調査を企業規模別に示した結果によれば (Pfarrua. 2005、47頁) 250人以上の事業所では離職理由の9%が「希望退職」であり、早期引退や他事業所への配転などを含む「その他」の割合がかなり高く21%となっている⁴。希望退職については、その水準は企業のおかれた状況によって多様であるが、退職金（日本のような定年退職金は一般的にはない）の支給が普通である。

図表1：離職理由別割合(2005年前半)

| | 西ドイツ地域 | 東ドイツ地域 |
|--------------------|--------|--------|
| 被用者からの離職（自己都合） | 27% | 12% |
| 会社による解雇 | 27% | 32% |
| 有期雇用契約の満了 | 15% | 28% |
| 希望退職（福祉プランを含む） | 7% | 5% |
| 訓練生訓練契約終了 | 5% | 3% |
| ほかの事業所への配置転換 | 4% | 4% |
| 通常の高齢年金支給年齢到達による引退 | 4% | 3% |
| 通常の高齢年金支給年齢到達前の引退 | 4% | 3% |
| 職業—/就業不能 | 1% | 1% |
| その他 | 5% | 7% |
| 合計 | 100% | 100% |

こうした状況は、ほかの研究でも確認できる。1999年9月から2000年11月までに労働関係が終了した2,407人にインタビューした調査によれば⁵、「①労働関係の終了事由は、労働者側からの解約が39%、使用者による解雇が32%、有期労働契約の期間満了が20%、合意解約(本論文では「希望退職」と訳す)が10%であった。②事業所委員会(本論文では「従業員代表会」と訳す)の関与の有無、程度に

³http://doku.iab.de/betriebspanel/ergebnisse/2006_07_15_02_personalabgenge.pdf

⁴100-249人の事業所では「その他」は13%にとどまる。

⁵労働政策研究研修機構(2002、126頁) 原典はBielenski u. a. (2003)

ついて、労働者の56%が、事業所委員会のない事業所で雇用されていた。事業所委員会の設置されている事業所においても、事業所委員会の関与は消極的であり、事業所委員会の異議が表明されたのは4分の1にすぎない（事業所委員会のない場合も含めると、使用者の解雇のうち、異議が表明される割合は10%である。）。また、③ 補償金（本論文では「退職金」と訳す）の有無及び額について、補償金が支払われた割合は10%である（合意解約において34%、使用者側からの解雇において15%）。補償金の額については、1ヶ月分の賃金より低い額が8%、1～2ヶ月分が17%、2～3ヶ月分が12%、3～6ヶ月分が21%、6～12ヶ月分が22%、12ヶ月以上に相当する額が19%であった（無回答が2%）。補償金の額は、勤続年数と事業所規模に係らしめられており、特に、従業員数500人以上の事業所であったかどうか、決定的な影響を及ぼしている。また、大学卒業者は、給与の6ヶ月以上の額に相当する補償金を得る確率が高く、教育訓練資格のない労働者の約6倍となっている。地域差は顕著であり、西側では、東側よりも倍の補償金額となっている。④ 提訴の有無については、年間100万件の使用者による解雇のうち、提訴されたものは11%である（約10万件）。」

大量解雇の場合には、法律によって、ドイツでは、多くの企業には「利害調整／福祉プラン」(Interessenausgleich/Sozialplan、以下では単に、IASP)の作成が義務付けられている。これについては従業員代表会と合意しなければならない。また、解雇にあたっては「福祉的人選」(Sozialauswahl)への配慮が必要である。

ちなみに、日本について、平成17年『雇用動向調査』によれば、離職者の離職理由別割合をみると、「個人的理由」が740%と最も多く、次いで「契約期間の満了」が114%、「経営上の都合」が69%、「定年」が45%となった。なお、経営上の都合のうち28%は「出向、復帰」である。ドイツの1980年ごろの状況と近年の日本の経済状況が近いと想定し（当時のドイツの失業率は44～45%程度）、さらに「個人的理由」が「個人、態度による会社による解雇」を含むとし、それが「経営上の理由」の2倍あると想定すると、日本でも失業率が10%程度なれば「会社による解雇」は20%程度に跳ね上がる可能性は高い。もちろん、この想定はかなり乱暴であるが。

1-2 企業の雇用調整手段

経営上の理由による解雇の人選基準については、いくつかの蓄積がある。それは企業側が福祉的観点に配慮しつつも、企業経営の観点から人選し、従業員代表会が一定の規制を働かせている。この「福祉的人選」の観点としては、具体的には「勤続年数・年齢・家庭的責任・重度障害者であるかどうか」に配慮すべきである。これは解雇制限法第1条第3項で定められている。他方、企業経営に過大な負担とならないように、一定の人々（キーパーソン）をこの基準から除外したり、従業員の年齢構成が過度に高齢化したりしないようにすることは認められている。そこで、福祉的人選の配慮と企業経営上の必要性について、しばしば経営陣と従業員側で争いとなる。

こうしたこともあり、一定規模以上の企業では希望退職が好まれる傾向にある。多様な雇用調整措置や人員削減措置が使われている。解雇ではない人員削減措置をドイツでは「社会契約的措置」という。

ドイツの研究者があげるものとしては、①希望退職、②早期引退、③引退前部分就労、④配置転換、⑤ジョブシェアリング、ほかに日本と同じものとしては、⑥採用停止、⑦自然減、⑧有期雇用、⑨派遣労働者の非更新などがある。内製化や出向(Verleih von eigenen Mitarbeitern)も指摘されるがその意味は小さい。また、会社から見た場合は事業部門の切り離し(営業譲渡)も人員削減となる。この事業部門の切り離しは、事業組織再編をしばしば意味している。このうち、1970年代から80年代にかけて多用された「早期引退」年金財政悪化から③の引退前部分就労に道を譲っている。

先の調査でも、「希望退職」「配転」「早期引退」を足すと西ドイツ地域で15%となり、(会社による)解雇の半分強となっている。解雇における福祉的観点、あるいは「福祉的人選」とともに、「希望退職」の中身はいったいどうなっているのか、希望退職の対象者を企業はどのように限定しているのか、いいかえれば、「希望退職」は企業の人員削減希望に対して、従業員はどの程度まで本来的な「本人希望」であるのか、それとも事実上指名解雇に近いものなのか、それに対して従業員代表会はどの程度発言しているかという事実認識については、不明な点が多い。この点については、日本でもその状況は明確とは言い難い。この点を確かめたい。とくに近年でいえば、ホワイトカラー(とくに技術者)の人員削減がおこなわれているが、それはどのようにおこなわれているのか。本稿では、ドイツを代表する企業のひとつであるシーメンス社を事例として、こうした点に迫っていきたいと思う。

2 シーメンスの現状と企業組織再編

2-1. シーメンスの概要

2007年のシーメンス全体の事業構造は、図表2に要約したとおりである。

図表2 シーメンスの事業構造

| セクター | 部門 | 以前の領域・略称 | 売上(100万ユーロ) | 利益(100万ユーロ) | 従業員数 |
|-------------------|-------------|----------|-------------|-------------|--------|
| 産業 売上:51.3% | 産業オートメーション | A&D | 15,389 | 2,090 | 85,000 |
| | ドライブ・テクノロジー | I&S | 8,894 | 415 | 37,200 |
| | 建設技術 | SBT | 5,062 | 354 | 29,000 |
| | オスラム(照明) | オスラム | 4,690 | 492 | 41,200 |
| | 産業ソリューション | — | — | — | — |
| | モビリティ | TS | 4,452 | 191 | 18,700 |
| エネルギー 売上:27.8% | 電力生産 | PG | 12,194 | 1,147 | 40,500 |
| | 再生エネルギー | — | — | — | — |
| | 石油&ガス | — | — | — | — |
| | エネルギー・サービス | — | — | — | — |

| | | | | | |
|-------------------|---------------------|-----|-------|-------|--------|
| | 送電 | PTD | 7,689 | 650 | 31,100 |
| | 配電 | — | — | — | — |
| ヘルスケア 売上：14.2% | イメージング&IT | Med | 9,851 | 1,323 | 49,000 |
| | ワークフロー&ソリューション | | | | |
| | 診断 | | | | |
| その他 売上：6.7% | シーメンスITソリューション&サービス | SIS | 5,360 | 252 | 43,000 |
| | シーメンス・フィナンシャルサービス | SFS | 8,912 | 329 | 1,800 |
| | シーメンス不動産 | SRE | 1,686 | 228 | 2,200 |
| 合弁企業 | ノキア・シーメンス・ネットワークス | NSN | — | — | — |
| | ボッシュ・シーメンス家電 | BSH | — | — | — |
| | 富士通シーメンスコンピュータ | FSC | — | — | — |

地域展開

| 地域 | 売上(10億ユーロ) | 構成比 | 従業員数 | 構成比 | R&D従業員数 | 構成比 | 主要生産拠点数 | 構成比 |
|----------|------------|-----|---------|-----|---------|-----|---------|-----|
| ドイツ | 12,594 | 17% | 126,100 | 32% | 11,700 | 36% | 74 | 28% |
| ヨーロッパ* | 22,801 | 32% | 105,400 | 27% | 9,000 | 28% | 59 | 22% |
| アメリカ | 19,321 | 27% | 91,500 | 23% | 7,600 | 23% | 77 | 29% |
| アジア・太平洋 | 10,937 | 15% | 65,400 | 16% | 4,000 | 12% | 51 | 19% |
| アフリカほか** | 6,795 | 9% | 9,800 | 2% | 200 | 1% | 3 | 1% |

*ドイツを除く

**アフリカ・近東・地中海東部・CIS(ロシアを中心した国家連合)

出所:Siemens(2008): Das Unternehmen, Siemens2008

2.2 シーメンスの「選択と集中」ICT・通信部門の分離・営業譲渡

21世紀に入って、シーメンスは大規模な組織再編をおこなっており、中核ではないと判断した事業の切り離しや人員削減を大規模に実施してきた。とくに通信部門は、急拡大ののち2001年ごろから経営不振に陥る。かつて中核事業としようと考えていた部分であるが、利益が上がらず営業譲渡などによる撤退が鮮明になっている。そのため、ここで働く基幹労働力としてのIT技術者たちは雇用調整の荒波にもまれている。この部門は、中国やインドなどへの移動あるいは事業移管が進んでいる。

かつて通信部門は事業部門であるICN(wireline有線通信)とICM(wireless無線通信)に分かれていた。シーメンスは前者全体と後者の主要部分とを2004年10月に統合し、いったんSiemens Comを設立したが、2007年1月にこれを再び以下の3つの部分に分割した。

①SBS(Siemens Business Service)・・・大規模な人員削減を実施。2007年1月にSiemens IT solutions and Service(SIS)に改組した。現在、売却のうわさがある。

②NSN(Nokia Siemens Networks)。2006年6月ノキアと50:50の合弁を公表した。2007年4月発足。本社はフィンランド。主導権をノキアに渡す。2007年に全社で約9千人の人員削減を予定していた。本稿で扱う人員削減事例はこのNSNである。

③SEN(Siemens Enterprise Communications、SEN)。100%子会社化。2008年2月23日、約6200人の従業員の半分を分離することを告知。2008年7月に投資ファンド(The Gores Group)に株式の51%を売却した。

なお、ICMのその他の部分は2分割しすでに売却している。

①Gigaset → SHC(Siemens Home and Office Communication Devices)として100%子会社化 → 2008年10月Arques Industries AGに株式の80.2%を売却。分離された1650人には3年間の雇用保証。

②携帯電話部門 → 台湾企業BenQに売却 → 倒産(大量解雇)、政治事件化。シーメンスの雇用責任。

また、Wireless-Modules-Geschäftは2006年10月に事業部のAutomation and Drivesに統合されたが、2008年6月にスピンオフし、Cinterion社となる。

3. 2002-8年の人員削減(ミュンヘン・ホフマン通り事業所を中心に)

3-1.2003/4年の人員削減と裁判

21世紀に入ってから、シーメンスはICT部門の組織再編とそれに伴う人員削減を実施していった。話題となった人員削減措置がおこなわれたのは2002年末から2003年にかけてであった。紛争の経緯はつぎの

⁶ここで取り上げる事例以外にもシーメンスは必要に応じて組織再編をしている。passive Bauelemente と Roehren 部門は1999年に分社化し、それぞれ Epcos AG, Infineon Technologies AG となったが、後者は2006年に売却された。2001年にシーメンスは Atece Mannesmann AG に多数参加(過半数の株式獲得)し、その企業活動の Dematic, VDO, Demag を Siemens Dematic(のちの Logistics and Assembly Systems, L&A)に改組した。これは2005年10月には再び解体された。また、日本との関連では、今年、富士通との合弁であった FSC の全株を富士通に譲渡した。FSC は富士通の100%子会社となった。

ようなことであった⁷。2002年に当時のICNのトップであるT.Ganswindtが全世界で2001年時点で54000人いる従業員を2003年末までに34000人に削減すると発言したことが発端である。2002年10月にシーメンスはICNで2300人（ICNのホフマン通り事業所で6600人をうち2300人を削減するとされた）の人員削減を発表した⁸。8月半ばに公表されたが、9月末までのわずか6週間で従業員は希望退職に応じるか、

beE(Betriebsorganisatorisch eigenständige Einheit、直訳すれば「経営組織的自立体」か？ 職安と連携した一種の企業内職業紹介組織である。)に移籍するかを求められた。どれにも同意しない者は「経営上の都合解雇」するとされた⁹。対象となる従業員の人選は「福祉的人選」ではなく、企業の必要に基づくものであった。そのため、中高年のソフトウェア開発者や重度障害者、女性が多く含まれていた。ITバブルの中で過去2、3年のうちに約3000人を大量採用していたので、「福祉的人選」がおこなわれれば、中高年技術者の雇用は守られていたようにおもえる。

この大規模な人員削減は、社会から多くの批判を浴びた。IGMetall（金属労働組合）の批判はともかく、シーメンスにとって予想外だったのは、カトリック教会やプロテスタント教会、さらにはバイエルンで圧倒的に強い保守政党で政権政党でもあるCSU（キリスト教社会同盟）、さらにはミュンヘン市議会までが、この大量人員削減を批判したことである。その結果、シーメンスは見直しを余儀なくされ、従業員代表会との協議がおこなわれることとなった。この紛争でイントラネットやインターネットが非常に大きな影響を与えた¹¹。2002.10.23に締結された「利害調整福祉プラン」は当初削減予定としていた2300人ではなく、1100人が「可能な限り合意によりシーメンスAGから退職する」とするものであった。削減されなくなった1200人分の雇用については、350人分は週25時間分の労働時間の削減によって、250人分は外注していた仕事の取り込み（内製化）によって、再就職が困難な340人（中高年者や重度障害者）については、シーメンスが個別に雇用関係の終了のために対応し「経営上の理由による解雇」をし

⁷Mayer(2005)、Computerwoche vom 17.1.2003ほかを参考とした。

⁸当時、ミュンヘン・ホフマン通り事業所は従業員数がシーメンス最大であり約1万人を数え、約70%は大卒・専門大学卒以上の高学歴者で、ICNではほぼ半数が協約外職員であった。シーメンスで最も高学歴の事業所の1つでもあったわけである。労働組合組織率は非常に低かった。従業員代表会の構成は2002年に選挙ではIGMetallが約40%、経営側寄りのAUB(Arbeitsgemeinschaft Unabhängiger Betriebsanhänger)が27%の得票を得ていた。それ以外に、Verdi（統一サービス労組）系やその他である。Verdiの結成については、久本(2005a)を参照のこと。

時代が下って2007年2月14日にAUBを長年にわたって指導してきた議長 Wilhelm Schlskyが逮捕された。シーメンスによれば2001年以来、とくにコンサルタントと従業員教育の対価として1400万ユーロを受け取っていた。コンサルタント契約は2006年末に解約された。シーメンス取締役の Johannes Feldmayerも2007年3月27日逮捕された。大規模な人員削減をスムーズにおこなうためにシーメンスストップが焦っていたのかもしれない。AUBはIGMetall（金属労働組合）と長年にわたって対立し、独立系の労働者代表組織としてシーメンスの従業員代表のかなり多数を占めていた。AUBはいわばシーメンスの御用組合として活動していたことが明らかになったのである。これについては、高橋(2003)も参照。

⁹これについては、WagnerWahba(2005)が詳しい。SGBIIIの第216b条にもとづく制度であり、雇用エイジェンシーから特別の操短手当を受け取ることを前提として、もっぱら職業紹介所を会社ごとにつくる試みである。詳しくは後述する。なお、この本は2003-4年のシーメンスの担当者たちが自分たちのbeE活動を詳しく説明した著作であり、ICNのbeE活動の素晴らしさを強調している。これは社会の反発に対するシーメンスとしての対応の1つであるといっていよう。これを正反対の立場にあるNCI-newsと比べることで、客観的な姿が見えてくる。

¹⁰Mayer(2005)によれば、シーメンスの意図の1つは、ソフトウェア開発技術者の派遣会社を設立し、そこからプロジェクトに応じて個人やグループ全体を本体や外部企業に派遣することであったという。これによって変化の激しい市場への対応力をつけようとしたのである。

¹¹この紛争のなかから、本稿が基本的に依拠する「従業員ネット-NCI」が生まれることになる。NCIはICNを逆転させたものである。

ないとした¹²。

さて、1100人については、再び希望退職に応じるか、beEに移籍するかが求められた。beEの設置期間は最大24カ月であり、新しい職が見つからなかったときは「経営上の都合で解雇」されるとされた。事業所協定の原文はつぎのようになっていた。

「上記の任意の措置が必要な被用者の範囲に達しない（かぎりにおいて）、これらの人々について経営上の都合で解雇を避けることができない。その上限は1100人に達しうる。」

該当者の人選は企業がおこなうものとされた。従業員代表会は意図的に人選基準・配点カタログ・名簿などの協定を結ばなかったからである¹³。

通常ならば、これで労使紛争は終了するはずであった。ところが、事態は一層悪化する。シーメンスとすれば、希望退職かbeEに1100人ぐらいならば応じると判断していたようである。ICMは2002年11月11日に従業員876人に「青紙」¹⁴を送って説得したが、設定された基準日までに希望退職に応じたのは約250名にすぎず、beEへの移行に応じたのも約400名にとどまった¹⁵。中高年の長期勤続者やひとり親の女性などはもしbeEへの移籍に同意すれば、24カ月後には解雇される恐れがある。それに比べて、福祉的人選にもとづく解雇であれば、自分たちは守られると判断したものと思われる。

2003年1月になって、会社から従業員代表会に366人の「解雇希望」が出された。その構成は、46歳以上が3分の2であり、勤続年数も20年以上が3分の2であった。女性比率は3分の1で全体の4分の1よりも多かった。また該当者の約半数は労働協約や事業所協定によって解雇保護の対象者であった。従業員代表会はこれに対して、366人のうち362人については、その人選について異議を申し立てた。結局、ICMは約200人を解雇した。解雇通告を受けたほとんどの従業員は解雇無効を労働裁判所に訴えた。協約対象従業員はほぼ全員が勝訴した。2004年12月16日時点でミュンヘン労働裁判所の「経営上の理由による解雇」事案159件はすべてシーメンスが敗訴した。それ以外に19件が和解となっている。シーメンスは上訴審である州労働裁判所に提訴したが、ほとんど結果は同じだった。ただし、協約外従業員については敗訴した者も少なくなかった。(InWaChRo-News 070704, *Der Spiegel* 48/2002, <http://www.linksnet.de/de/artikel/19088>)

なお、2004年1月には、裁判にすでに勝利した60人が原職復帰した。人選から外れた従業員にとっては静かに働きたいという意識が強い。事業所の更なる縮小のなかで、1600人はほかの事業所に配転した。また、既存の事業所は分割されることとなった。そして、裁判を闘った人々は全員ミュンヘン郊外の新設事業所に配転されていた。同月の事業所協定で、解雇された250人¹⁶についてシーメンスは解雇を撤回した。彼らはシーメンスAG内で配転先を探す部門に配転された。55歳をこえる者は58-63歳までの部分

¹²すべてを足しても940人にしかならず、あと260人が不明であるが、自然減（社内公募などによる配転・引退・自己都合退職など）や管理職層ではないかと推測される。

¹³なお、ICMでは、300人の人員削減が発表され、最終的には交渉の結果150人の削減となった。なお、ICMでは、後述するbeEが大きな成果をあげた。2004.12.31に終了したが、86名のうち、46名が外部企業へ、39名がシーメンスグループ内へ仲介がおこなわれ、解雇されたのは1名だけだった。

¹⁴青紙(Blauer Brief 青い手紙)は、俗語として「解雇通知」を意味している。ここでは「解雇通知」ではなく、あくまで希望退職かbeEへの移行からの「退職勧奨」の手紙であるが、以後一次資料として用いるNCIの表現をそのまま使う。

¹⁵削減予定数1100人に比べて少ないが、これには注10であげた2つの理由が考えられる。

¹⁶Mayer(2005)による。先の解雇者200人とかなり数字が異なるがそのままとした。

就労契約を締結した。47名の重度障害者はすべて原職復帰を果たした。

なお、労働裁判所でのほぼ全面的な敗北をうけて、シーメンスはIGMetallと、ドイツ地域について2009年9月末まで会社都合解雇を実施しないことを約した労働協約を締結した¹⁷。そこで人員削減は「社会的」な措置しかとらないものとされた。

とはいえ、ICTの開発技術者を中心とした人員削減措置はその後も毎年のようにおこなわれた。それはどの程度であったのだろうか。この点については、2007-8年のNSNの事例に譲るとして、ここではミュンヘン・ホフマン通り事業所(以後は単にMch-H)の変化についてみておくことにしよう。NCIのホームページによれば、1998年には従業員数は13600名であったが2006年にはつぎのように変化していた。

図表3 2006年ミュンヘン・ホフマン通り事業所(Mch-H)の従業員数の変化(1998=100%)

| | 人数 | 割合 |
|---------------|------|-----|
| 2002年までに削減 | 1123 | 8% |
| 2002-4年に削減 | 6749 | 50% |
| 2004-2006年に削減 | 945 | 7% |
| 分離TietoEnator | 263 | 2% |
| 分離NSN | 2345 | 17% |
| SENに移行 | 1571 | 12% |
| シーメンス本体 | 604 | 4% |

いかに激しい人員削減がおこなわれてきたかわかる。労働者個人にとってもっとも深刻なのは会社都合解雇であるが、とくに2002-4年の人員削減は激しいものであった。さきにもみたICNやICMの人員削減は2002-4年の削減の一部である。事業所と企業単位は込み合っているため即断はできないが、自然減や配転も多用された可能性が高い。

3.2.NSNにおける2007-8年の人員削減¹⁸

先にみたように、シーメンスの通信部門(Com)は2007年に解体された。そのうち、通信技術部門を切り出して、ノキアとの合弁としたのがNSN(Nokia Siemens Networks)である。株式は50:50であるが、経営権はノキアに譲り渡したといつてよいであろう。NSNの発足は、2007年4月1日である(以下では、簡略化のため日時については、07.4.1などと表記する)。

¹⁷Vereinbarung zur Sicherung und Entwicklung von Beschäftigung, Wettbewerbsfähigkeit und Innovation bei der Siemens AG. 署名者はシーメンス、IGMetallとならんでシーメンスの全体従業員代表会も加わっている。なお、組合は補足労働協約で労働時間の延長を認めた。これについては、高橋(2005)参照。

¹⁸本節では、主としてNCI Mitarbeitermetzのホームページ(<http://www.nci-net.de>)の詳細な日誌を資料として用いる。もちろんシーメンスなどの企業やIGMetall主導の従業員代表会がおこなった交渉の価値評価は筆者のものであり、NCIの評価とは異なる。なお、現在NCIのメンバーにはミュンヘン・マーティン通り事業所の従業員代表がいる。

07.49・・・FAZ（ドイツの有力紙の1つ）によれば、すでに2月からNSNで約9千人の人員削減について被用者代表との交渉が始まっていた。主たる理由は次世代ネットワークのR&Dでは、ノキアとシーメンスで重複があるということであった。

07.4.27・・・新聞報道によればNSNの人員削減が具体化。フィンランドとドイツで3300人が対象。ドイツでは約1800人。フィンランドで1500人。NSNは現在フィンランドの従業員が9130人、ドイツが12600人。つまり、ドイツでは14.3%の削減。

07.5.4・・・CEOが従業員にEメールで連絡。現在6万人を抱えるNSNは2010年までに約9千人削減する。まず、フィンランドで700人（現在の従業員数は10000人）、2010年までに1500-1700人を削減。ドイツでは、2010年までに2800-2900人削減。これは約23%に相当する。

07.5.4・・・従業員代表会の激怒。NSNの従業員代表会のHPはいう。「削減数についての憤激 今日午後後に従業員にEメールで知らされたドイツの削減数は、今日午前の全体従業員代表会の経済委員会会議で知らされた。本来はその場で将来のポートフォリオが発表されるべきである。抗議のために、経済委員会は会議を中断した。現在全体従業員代表会の態度表明について協議している。月曜日にNSNの従業員代表会 Mch-Hは特別会議をもつ。おそらく来週には臨時従業員集会在開かれるであろう。」

07.5.5・・・07.5.8にミュンヘンの3つの地区(Standorten)で臨時従業員集会在計画された。なお、ミュンヘン・マーティン通り(以後は単にMch-M)の従業員代表会の労働時間委員会は当分の間、いかなる残業も許可しないと決議した。

07.5.6・・・ドイツのFAQの21「(退職パッケージと結びついた)自由意志による希望退職の受け入れを拒否することができるでしょうか?」という問いに対する回答は「協議は始まったばかりなので、これについて答えることは早すぎます。」と。これは、ドイツでも希望退職がグレーゾーンであることを示しているように思える。

2009年9月までのIGMetallとシーメンスが締結した会社都合解雇の排除について、NSNは遵守するとしている。(ただし、事業所閉鎖や営業譲渡、希望退職・老齢部分年金・beEなどはない。)⁹⁾

07.5.8・・・約1200人の従業員が人員削減に反対して、午前中にデモがあった。Mch-Mの従業員代表会議長は抗議文を読み上げた。「かつてよりも大幅な人員削減措置を撤回し、代替案を提示するように。」経営側はこうしたデモを想定していなかった。テレビ・新聞などのマスコミも集まり、報道。オーストリアのSIS-PSEの従業員代表会から連帯声明。

図表4 削減数の詳細(07.5.9時点)

| 分野・ドイツ国内 | 従業員数 | 予定削減人数 | 予定削減率 | 地区 |
|------------------------------------|------|--------|-------|-------------------------------|
| Service Core and Applications(SCA) | 1800 | 850 | 47.2% | München,Berlin,Leipzig |
| Radio Access(RA) | 1110 | 250 | 22.7% | München,Berlin,Düsseldorf,Ulm |

⁹⁾以下の叙述で、()内は、事実関係の補足、「原典の感想」を意味する。

| | | | | |
|---|------|-----|-------|-----------------------------|
| Reserch,Technologies and Platform(RTP) | 750 | 250 | 33.3% | München, Berlin, Düsseldorf |
| Sales and Marketing, Services | 1250 | 650 | 52.0% | ドイツの数多くの地区 |
| Sonstige | 7700 | 900 | 11.7% | ドイツの全地区 |

「アメリカでは、300-400人減。すでに100名減らしている。2006.6.18時点で2700人だったので、18.7%の削減となる。USA、フィンランド、ドイツで5000人を削減し、他方、主として低賃金諸国で5170人採用している」。

070610・・・IGMetallが6月12日に11時半から30分間NSNの人員削減と移転に反対して抗議行動。

070615(金)・・・500名の従業員は次の月曜日にJob-börse²⁰⁾に参加するように問い合わせられた。これらの500名はNSNを離れるようにさらなる「申し出」があると予想される。これには従業員代表会は関与しない。なお、これは強制ではない。

全体従業員代表会とWA（経済委員会）は、経営陣と6月12/13日に会議を開いた。ここで、経営側は5月4日の削減計画を繰り返し、全体従業員代表会とWAは撤回を求めた。全体従業員代表会は専門家を入れたプロジェクトグループを6月19日に設置する。ビジネスユニットへの人員削減数の具体的な提示がWAであったが、経営側の希望でこれについては守秘義務となった。全体従業員代表会はまだ情報提供段階であって、まだ利害調整福祉プランの具体的な交渉はまだ始まっていない。

070619・・・ミュンヘンのNSNの全従業員は遅くとも昨日までにJob-börseに応募する可能性についてEメールを受け取った。このJob-börseはNSN独自の催しではなく定期的にシーメンスbeEによっておこなわれている。これはbeEの催しなので、beEの属している人は全員参加しなければならない。

Job-Börseでほかのポストを見つけた従業員について、注意点は、①NSNから退職金はもらえない。なぜならば、人員削減のための福祉プランは存在していないので。②通常試用期間が存在する。試用期間内はとくに理由を示すことなく使用者と労働者はどちらからでも解約できる。もし、そうなれば退職金はもらえない。

このJob-börseは地区の従業員代表会とも全体従業員代表会とも意見調整されなかった。ただ、これについてWAで話され、WAはつぎの条件をつけてNSN従業員のJob-börseへの参加に異議を唱えなかった。その条件とは、①すべてのNSN従業員が申し出ることができる（従業員の人選はない）、②Job-börseを通じて就職した従業員は「削減数」に算入される、③これについての登録は500ポストの削減を意味しない。これらの点を経営側は受け入れ、交渉結果として議事録に記録された。

070620・・・新聞報道によれば、NSNは昨日ドイツにおける人員削減計画について交渉を始めた。（こうした情報を新聞から得るのは悲しいことだ。）

²⁰⁾Wagner/Wahba(2005, S.135ff)によれば、Job-börseは定期的に（ほぼ年に4回）おこなう大きな1日の催しであり平均25社が参加していたという。シーメンス内での「転職フェア」ともいえるものである。

070621・・・昨日、全体従業員代表会はリストラのための3つのミュンヘン地区を代表するプロジェクトグループを立ち上げた。

070629・・・NSNのプレスリリースによれば、NSNはドイツで12600のポストのうち2290を削減する。これについては企業は本日、全体従業員代表会と合意に達した。これは18.2%にあたる。これは当初の23%よりは低い。人員削減の具体的な実施については来週に続けられる。夏休み前の急速な合意が努力された。(残念ながら、従業員はまた新聞報道から知ることになった。)

090630・・・5月に人員削減案が出たとき、全体従業員代表会とIGMetallは激しく企業を批判していたが、全体従業員代表会はわずか2日間で交渉妥結した。(会社の『仲裁所(Einigungsstelle)』にかけるといういつもの交渉術の脅しに譲歩した。全体従業員代表会は6月19日に外部コンサルを雇ったが全く役に立たなかった。このコンサルはシーメンスのためには働いている。)

090707・・・シーメンスへ戻る場合、勤続年数は通算されることが明らかとなった。これは福祉の人選やのちのシーメンスでの退職金などにとって極めて重要。

070712・・・NSNは保持すべき「基幹人物」として従業員の10%を指名するつもりである。この10%の人々にはIASPの対象外とする。つまり退職金なしの自己都合退職しかみとめない。全体従業員代表会は地区の従業員代表会にまだ詳しい情報を与えていない。

全体従業員代表会は本日の会議ですでにIASPに合意に達したことをあきらかにした。明日の臨時従業員代表会会議で地区の従業員代表会はすべて決定したことが知らされる。現時点で明らかになったのはつぎの点である。

<人選>従業員の人選はNSNがおこなう。すべての従業員には1度だけ提示がある。

<2年間のbeE>20071001または20071101にスタートする

070713・・・バイエルンIGMetallはNSNの合意を歓迎。

図表5 人員削減数

| 事業所 | 削減数 | 2290人に対する比率(%) | 事業所規模(概数) | 事業所規模に対する削減率(%) |
|------------|-----|----------------|-----------|-----------------|
| MchH | 291 | 12.7 | 1637 | 17.8 |
| MchM | 926 | 40.4 | 3250 | 28.5 |
| MchP | 284 | 12.4 | 1478 | 19.2 |
| BerlinSD | 448 | 19.6 | *1511 | 29.7 |
| Bruchsal | 133 | 5.8 | *1161 | 11.5 |
| Greifswald | 55 | 2.4 | *294 | 18.7 |
| 北部地区 | 12 | 0.5 | *202 | 5.9 |
| 東地区 | 47 | 2.1 | *337 | 14.0 |
| 南地区 | 47 | 2.1 | *595 | 7.9 |

| | | | | |
|------|----|-----|------|-----|
| 南西地区 | 21 | 09 | *264 | 80 |
| 西地区 | 26 | 1.1 | *369 | 5.1 |

*は、2006.7.25時点の従業員代表会地区図から

分野別分布

| 分野 | 従業員数 | 07年5月からの予定削減数 | 07年5月からの予定削減率 | 合意された削減数 | 合意された分野ごとの削減数率 |
|--|------|---------------|---------------|-------------|----------------|
| Service Core and Applications(SCA) | 1800 | 850 | 47.2% | 519 | 28.6% |
| Radio Access(RA) | 1110 | 250 | 22.7% | 204 | 18.4% |
| Reserch,Technologies and Platform(RTP) | 750 | 250 | 33.3% | 235 | 31.3% |
| Sales and Marketing, Services | 1250 | 650 | 52.0% | 257+346=603 | 48.2% |
| OBS | 7700 | 900 | 11.7% | 360 | 9.5% |
| IPT | | | | 14 | |
| Strategy | | | | 3 | |
| Operations | | | | 257 | |
| IT | | | | 44 | |
| HR | | | | 7 | |
| Finance & Control | | | | 38 | |
| その他の本部 | | | | 6 | |

利害調整福祉プラン(IA/SP)の概要(070717)

・IA/SPによる提示はまず撤退する製品に関する従業員になされる。削減数が予定数に達しないときには他の従業員にも話が来る。NSNはキーパーソンを退職しないように、人事部は彼らの希望退職には応じない。しかし、留まらねばならないキーパーソンに特段の「我慢金」は予定されていない。だれがキーパーソンなのかという名簿は公開されておらず、人事部に希望退職について問い合わせそれを拒否されればわかるだろう。2009年10月以後に会社都合解雇があるばあい、こうした人々が福祉的人選の被害者になるのではないかという問いに対して、人事部はそのときには「業績の担い手」を福祉的人選から除外するつもりであると答えている。

・2002年には、Mch-Hには12477人が就労していたが、この時点ではMch-Hには、1637人しかいない。実に5年間で13.1%になった。2002年以外、毎年利害調整をしている。

・社会契約的人員削減はルーティーン化した。(使用者は前回のIA/SPをコピーして、それを少しずつ悪化させながら全体従業員代表会と交渉する。)

<beE>

beEの設置はSGBIII第216b条にもとづく。beEは連邦雇用エイジェンシーに財政的に支援されている。それはbeE給与の60-67%を移行操短手当として支給する。NSNは連邦雇用エイジェンシーが認可したときに限りbeEを設置する。NSN-beEは07.11.1に始まり、09.10.31に終了する。従業員は予め希望退職に応じたときにのみbeEに入ることができる。ついで、beE契約に署名しなければならない。これはもし連邦雇用エイジェンシーが認可しなければ、単に希望退職だけで終わる危険がある。

beEへの移行時期を、IASPは07.11.1または08.4.1の2時点としている。beEへの移行時期を決めるのは従業員ではなく使用者である。5カ月後にbeEに移行する従業員は不利益を受ける。これらの従業員は24カ月ではなく19カ月しか期間はない。従業員はbeEの提示を受け入れようと思えば、beEに入る3週間前までに人事部にその旨を伝えなければならない。もし提示を受け入れる用意がなければ何もなくてよい。

beEに移行後は、従業員は今までの就労から解放される。

beEにおいては、従業員は粗月収（BME）の85%を得る。BMEの基礎はbeEに入る直前の月収であり、協約対象従業員の場合には協約による業績手当と特別手当を含む。協約従業員は協約賃金の引き上げの場合にはbeEにおいても参加する。協約外従業員にとって測定の基礎は月の契約給与である。

・1年目の有給休暇、法定祝日、病休などについては職安は操短手当を出さないで、NSNが肩代わりする。また、2年目は職安は操短手当を出さない。2003年のbeEでは手取り85%であったが、今回は粗月収の85%である。

・医療金庫の保険料は前回のシーメンスbeEでは（1年目は）100%シーメンスAG負担であったが、2年目は労使折半であった。

・beEは職安から財政支援を受けているので、従業員はJob-börseや応募者トレーニングなどのbeEの催しに参加しなければならない。一人ひとりに担当者Beteuerが割り当てられる²⁾。従業員は担当者に定期的に応募活動を証明しなければならない。そのタイムスパンは担当者によるが通常は1週間に1回である。

・仲介活動・・・今までの多くの仲間たちの経験からすれば、多くが新聞やインターネットからの職務記述が提示された。人事部がほかの企業の人事部と接触して職を探してくれるのではないかという考えは、今まですべてのbeEにおいて間違いであった。むしろ、beEにいる期間が長くなるにつれて魅力的でない（アルバイト）仕事（Job）でも受け入れる圧力を受ける。

全体従業員代表会は2002年の「どんぶりモデル」（＝早めに就職したもののために浮いた資金は残った者の継続教育などにあてられた）を締結することができなかった。

<beEに入る前の退職>

beEに入ると言っても、beEが始まる前に退職すれば、付加給付なしで退職金は70%しかもらえないが、始まる前に職をみついてもbeEが始まった最初の月に就職すれば、70%の退職金+早期就職プレミアムとして8カ月分のbeE給与+その他の付加給付が得られる。

²⁾ Wagner/Wahba(2005, S.63)によれば、1人の相談員が担当するbeE参加者数は、通常は30名程度であり、最も多い時で70名までであった。

図表6 beEに入るか希望退職に応じるかの比較

| | beE | beEには入らない |
|---|---|---|
| 退職金の計算基準日 | フルタイム従業員については2007.8.1 短時間従業員についてはbeEに入った時点 | フルタイム従業員は 2007.8.1 短時間従業員は企業 を退職した時点 |
| マトリックス退職金 これは地区ごとになされる。通常は前回の福祉プランと同じ。 | 70% 短時間従業員は、時間数に応じて受け取る。 早期引退(VB)の条件を満たす従業員はマトリックス退職金ではなくCPI回覧Nr.69/4による退職金を受け取る。 | 100% |
| 退職金の上限 | 175000ユーロ | 250000ユーロ |
| 解約告知期間 ²² の買上げ(KFA) | 2007.9.28までに署名する場合には、マトリ | beEと同様 |

²²解約告知期間は、ミュンヘンのシーメンスでは、つぎのようになっている。

<解雇保護について>080229 およびIG Metall Siemens Dialog Infineon Dialogから

(1)法律による解雇保護(民法第62条)

| 勤続年数 | 解約告知期間 | ・・・までの |
|--------|--------|----------|
| 2年未満 | 4週間 | 15日または月末 |
| 2年以上* | 1か月 | 月末 |
| 5年以上* | 2か月 | 月末 |
| 8年以上* | 3か月 | 月末 |
| 10年以上* | 4か月 | 月末 |
| 12年以上* | 5か月 | 月末 |
| 15年以上* | 6か月 | 月末 |
| 20年以上* | 7か月 | 月末 |

*勤続年数5年以上については25歳から計算する。

(2)労働協約による解雇保護(バイエルンの場合)

| 勤続年数 | 解約告知期間 | ・・・までの |
|-------|--------|----------|
| 3か月まで | 2週間 | 15日または月末 |
| 4か月以上 | 4週間 | 15日または月末 |
| 2年以上 | 1か月 | 月末 |
| 5年以上* | 2か月 | 月末 |
| 8年以上* | 3か月 | 月末 |

| | | | |
|---|--|------------|-----------------------------------|
| | ックス退職金に加えて、解約告知期間1か月当たり粗月収の1.5倍を受け取る。 | | |
| 早期就職プレミアム。NSNやノキア、シーメンスが50%以上の株をもつ企業以外でbeEから早期に退出したときには、早期就職プレミアムをえる。 | 退出月 | beE月額給与の月数 | - |
| | 2 | 8 | |
| | 3、4 | 7 | |
| | 7、8 | 4 | |
| | 9、10 | 3 | |
| 一括支払 これらは退出年において比例配分で支払われる。 | 協約対象従業員 有給休暇手当、クリスマス手当、 企業係数 ²³ 15の年間支給 100%ベースの変動目的所得(VZE) 特別協約のもとにある従業員については業績・成果関連成果配分(LeE)は100%ベース。 協約外従業員 企業係数15での年間支給 100%ベースの変動目的所得 | | 一括支払は自己都合退職の場合と同様に比例配分で退職年に支払われる。 |
| 重度障害者加算 (同等人を含む) | 10GdB ²⁴ あたり750ユーロ | | beEと同じ |

| | | |
|--------|-----|----|
| 10年以上* | 4か月 | 月末 |
| 12年以上* | 5か月 | 月末 |
| 15年以上* | 6か月 | 月末 |
| 20年以上* | 7か月 | 月末 |

*勤続年数5年以上については25歳から計算する。

・50歳以上で勤続15年以上、ならびに55歳以上で勤続10年以上の協約対象被用者は、「重大な理由による解雇」以外では解雇されない。事業所閉鎖の場合に限り、福祉プランとの関連で最終的な操業停止の時点での解雇は認められる。

(3)シーメンスAG

25年以上の勤続を持つ従業員は原則として会社都合で通常解雇はしない。全体事業所協定である。

²³企業業績により企業が決定する係数

²⁴GdB(Grad der Behinderung)とは「障害の程度」を意味する。GdBの決定は、重度障害者法と同一基準による社会補償法に基づく医学的評価のための基準(1983)に拠って行われるが、同基準は10から100までを10段階に区切られており、障害の程度に対応して決定されたGdBは援護サービスの受給者証である障害者カードに記される。重度障害者(GdB50以上)とされない場合でも、重度障害者と「みなされる」として障害保険、社会補償給付等の裁定を根拠とされる。

http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/prdl/isrd/rehab/083/083_014.html

| | | |
|-----------|---|--------|
| 子供加算 | 子供1人あたり2500ユーロ ひとり親は5000ユーロ加算。 | beEと同じ |
| 企業年金請求権調整 | 退職のnカ月までに企業年金の中途請求権をもつ者 n=12・・・4000ユーロ n=24・・・2000ユーロ | beEと同じ |
| 永年勤続祝金 | 1年以内に永年勤続を迎える従業員は、永年勤続祝金の90%を受け取る。 | beEと同じ |

<早期引退(VB)>

58歳以上の従業員は使用者と早期引退規定を結ぶことができる。VBを結んだ従業員はマトリックス退職金の代わりに早期引退の条件をベースとした一括払いとしての退職金を受け取る。退職金の上限はある。VBを結んだ従業員は退職に当たって1歳あたり100ユーロ（グロス）の手当を得る。VBのベースはCP-回覧Nr.69/04である。VBを締結しない58歳以上の従業員は希望退職に応じたり、beEに入ったり、企業にとどまることもできる。

<老齢部分就労>

55歳以上の従業員は使用者と「老齢部分就労」を締結することができる。老齢部分就労は今までと同様にブロックモデルとして提示されている。つまり、経過期間の前半は対応する減少した給与でフルタイムで働き、後半は老齢部分給付を受けながら労働からは解放される。老齢部分就労の有効期間は24カ月であり、勤務から免除されるのは遅くとも2009年の就業年（09.1.1から09.12.31まで）に始まらねばならない。

図表7 削減数の推計

| 領域 | 2007.5時点の従業員数 | 2007.7時点の従業員数 | 自然減 | 協定された人数 | 削減すべき人数 |
|---|---------------|---------------|------|---------|---------|
| Service Core and Applications(SCA) | 1800 | 1334 | -466 | 519 | 53 |
| Radio Access(RA) | 1110 | 1046 | -64 | 204 | 140 |
| Reserch, Technologies and Platform(RTP) | 750 | 697 | -53 | 235 | 182 |
| Sales and Marketing, Services | 1250 | 1194 | -56 | 257 | 201 |
| Sonstige | 7700 | 7982 | 282 | 1075 | 1357 |

| 分野 | 従業員数 | 07年5月からの予定削減 | 07年5月からの予定削減 | 合意された削減数 | 合意された分野ごとの |
|----|------|--------------|--------------|----------|------------|
| | | | | | |

| | | 減数 | 率 | | 削減数率 |
|--|------|-----|-------|-----|-------|
| Service Core and Applications(SCA) | 1334 | 850 | 47.2% | 519 | 38.9% |
| Radio Access(RA) | 1046 | 250 | 22.7% | 204 | 19.5% |
| Reserch,Technologies and Platform(RTP) | 697 | 250 | 33.3% | 235 | 33.7% |
| Sales and Marketing | 1194 | 650 | 52.0% | 257 | 21.5% |
| Services | 2789 | | | 346 | 12.4% |
| OBS | 1095 | 900 | 11.7% | 360 | 32.9% |
| IPT | 299 | | | 14 | 4.7% |
| Strategy | 10 | | | 3 | 30.0% |
| Operations | 2539 | | | 257 | 10.1% |
| IT | 440 | | | 44 | 10.0% |
| HR | 810 | | | 7 | 6.3% |
| Finance & Control | | | | 38 | |
| その他の本部 | | | | 6 | |

<50歳以上> 失業率は高く、就職は極めて困難。

070718・・・労働裁判所に訴えたときは、この協定に基づく給付はない、という条項がある。（これは裁判の道を閉ざすものである。しかし、法的に考えて、それは無理だ。）²⁵

070721・・・再配置(Mapping)リストはおそらく7月末に従業員代表会に渡される。（配転については、従業員代表会は異議申し立て権があるので、もし高齢者ばかりの職場などがつくられた場合には反対すべきである。）

（・全体従業員代表会との協定によれば、退職は2007.1.1から計算されるべきであるので、削減数は2290-357=1933人となるはずである。）

070730・・・Mch-Pの従業員集会で人事部は2007.1.1以来約400人が退職していることを確認した。（つまり、削減数は今や1890人のはず。）

070804・・・新たな削減計画が明らかに。ドイツでは削減数を3分の1引き上げる。

070813・・・早期引退(VB)について。CPI回覧№6904によれば、毎月の退職金の高さは雇用関係終了と法的年金の最短支給の期間に依存する。

図表8 早期引退の月次退職金（一時金でなく、毎月支給される）

²⁵ここでは、「給付されない」としているが、つぎにみるSBSのSPから判断すると、「裁判の結果が確定するまで支給停止される」ことを示すものと思われる。

| | AT/FK ²⁶ | | 協約領域 | |
|----------|---------------------|--------|-------|--------|
| | 課税段階Ⅲ | 他の課税段階 | 課税段階Ⅲ | 他の課税段階 |
| 4年超-5年まで | 50% | 45% | 55% | 50% |
| 3年超-4年まで | 45% | 40% | 50% | 45% |
| 2年超-3年まで | 40% | 35% | 40% | 35% |

・算定基礎は、協約従業員の場合は粗月収、AT/FKは粗年間収入の1/12

課税段階Ⅲで、まだ年金受給まで5年ある粗月収5000ユーロの協約従業員は粗月収2750ユーロ受給する。これは、通常のCPI回覧Nr.69/04によるものである。（今回のVB規定はこれに対応していない。?）

070918・・・beEがスタートすることを確認。

070923・・・SCAをIBMに営業譲渡。

070926・・・NSNから多くの従業員は郵便で「青紙」をうけとった。手書き署名はなかった。職場がなくなるので、beEに行くか希望退職をするように依頼。詳細は上司に問い合わせるべきと。（090930までは会社都合解雇は行わないので、これは心理的な文書にすぎない。）

071015・・・今度は直接上司から署名入りの「青紙」が渡され、会社や職場の置かれている現状についての説明や説得がおこなわれる。

071031・・・人員削減数。人事部によれば、Mch-Mで386名(計画数は926人)、Mch-Hで約120名(計画数291人)が、beEに行く者と行かない者両方で、希望退職に応じた。つまり、計画数に対してMch-Mで41.7%、Mch-Hで41.2%が達成された。ハンブルク営業所では192名のうち34名が応じた。ドイツ全体では2290人に対して約1000人がbeEに移行しただろう。これは全体の43.7%に当たる。

071118・・・ベルリンの従業員代表会は削減数が予定に達したのでIA/SPを終わりたいとしたが、これは中央で決めることであって、地区ごとに終了することはできない。

071208・・・経営陣によれば、2007.11.26時点で、1250名がbeEに移行し、625名がほかの道(希望退職、早期引退、自己都合退職)でNSNを退職した。この計1875名にIBMに営業譲渡した137名を加えると2012名となる。しかし、この625名は純減であり、新採用者を含めている。すでに、予定人数に達しているのではないかと。

図表9 従業員数の比較

| 事業所 | 06.7.22の従業員数 | 07.11の従業員数 | 増減 |
|------|--------------|------------|------|
| MchH | 1637 | 1505 | -132 |
| MchM | 3250 | 2722 | -528 |
| MchP | 1478 | 1207 | -271 |

²⁶AT(Außertarifliche Mitarbeiter)は「協約外従業員」を示し、FK(Führungskreis)はその上の職位である「管理職層」を指す。

| | | | |
|---------------|-------|-------|-------|
| Berlin SD | 1511 | 1507 | -4 |
| Bruchsal | 1161 | 1098 | -63 |
| Greifswald | 294 | 312 | 18 |
| 北部地区 | 202 | 157 | -45 |
| 東地区 | 337 | 293 | -44 |
| 南地区 | 595 | 621 | 26 |
| 南西地区 | 264 | 243 | -21 |
| 西地区 | 369 | 335 | -34 |
| Durach | 495 | 530 | 35 |
| 本部機能(計算による) | 927 | | |
| 計 | 12520 | 10530 | -1990 |
| | | | |
| beEに移行 | | | 1250 |
| 2007.10までの退職者 | | | 626 |
| IBM Iへの分離 | | | 137 |
| 削減総数 | | | 2013 |

080204・・・経営者は協定された削減数はすでに90%に達しており、まもなく終了するであろうと発言。さらなる分離や人員削減は予定していない。

080206・・・Radio Access部門はドイツで160名の削減予定。研究開発部門では人員削減はさらに続く。

080211・・・人事部は公式にすべてのNSNの事業所で20070712の利害調整で協定した削減目的はほぼ達成したと説明した。Mch-Hの経営の言明によれば、Mch-Hから134名が20080131までに退職した。それで、Mch-Hでは予定削減数291名の46%に達した。

080212・・・Mch-Mでは当初926名の削減が予定されていた。この間、770名がMch-Mの企業を離れた。つまり83.2%。この数はすでに20080401にbeEに移行した従業員を含む。Mch-Hは、134名の退職者以外に35名が080401にbeEに移行しているため、291名のうち169名が退職、つまり58.1%であった。

080530・・・NSNの経営と全体従業員代表会は08.5.28日に共同声明で2007.7.12日のIA/SPで協定された人員削減は正式に終了したと説明した。2009年末までに2290名を削減するという計画は1年半前に達成された。

4. 重要な点

以上の事例は、実際の動向をかなり明らかにしてくれるが、他面わからないことも少なくない。そのなかからいくつかの論点について、関連資料から推測することにしてしよう。

4.1. 退職金の金額

NSNの各事業所での退職金の算定式は、残念ながら明らかではない。しかし、幸いなことに、シーメンスの一部であったSBS(Siemens Business Services GmbH & Co.OHG、現在はシーメンスAG内のSIS)が2004年5月4日に結んだ福祉プランが手元にある²⁷。これには、具体的な算定式(マトリックス方式ではない)がある。これを紹介することにしてしよう。実際、NSNのなかでも事業所によって算定方式とマトリックス方式がある。

「2. 雇用関係の終結

...

「退職金はつぎのものから構成される。a)基本額、b)家族加算、c)重度障害者加算、d)特別加算

a)基本額

・基本額の最低額は5000ユーロ

・算定式： 算定された月額報酬 × 就業月数 / 12 × 係数

<協約対象従業員> 「算定された月額報酬」の算定式・・・①+②+③+④

①「月額基本給与(協約加算、協約外加算を含む)」×13.25(協約による有給休暇手当と13カ月目収入) / 12

②以下の手当の(完全に決済された)最近3カ月の平均値・・・待機一時金、シフト手当、命ぜられ決済された残業時間の基本報酬、業績手当部分

③年間一時金 / 12 (企業係数15をベースとして)

④BaG²⁸-基本額 / 12

02年7月25日から04年9月30日の生産能力適応措置によって40時間契約が解約された従業員については、月額基本給与はかつての労働時間をベースとする。同様のことは、これらの措置によって異なって労働時間を削減された従業員にも適用する。

²⁷ SBS Sozialplan 2004 zum Interessenausgleich in der Fassung des Entwurfes vom 08.04.2004, beschlossen von der Einigungsstelle am 40.05.2004. なお、この福祉プランの第1章は「継続就業」であり、配置転換、教育訓練、労働時間の短縮措置が規定されている。ここで取り上げるのは、雇用関係の終結に関する第2章である。

²⁸ BaGとはBeteiligung am Geschäftserfolgのことで、各人の100%目標達成のときに約束された基本額と目標達成係数(0から2)によって構成される報酬である。成果給部分といってよい。2006年の実績値の平均は、月収の137%であった。SBSには存在するが、ほかのところにあるかどうかは不明である。

<http://dialog.igmetall.de/Newsansicht.32+M5b1b204f91b.0.htm#>

<協約外領域²⁹> 「算定された月額報酬」の算定式・・・①+②+③

①月額基本給与

②年間一時金/12 (企業係数15をベースとして)

③BaG-基本額/12

2002年7月25日から2004年9月30日の生産能力適応措置によって労働時間が減少した従業員については、年間収入はかつての労働時間をベースとする。

係数

| 満年齢 | 係数 | 満年齢 | 係数 | 満年齢 | 係数 |
|-------|------|-----|------|-------|------|
| 30歳未満 | 0.60 | 45歳 | 0.78 | 51歳 | 0.91 |
| 40歳未満 | 0.65 | 46歳 | 0.80 | 52歳 | 0.93 |
| 40歳 | 0.67 | 47歳 | 0.82 | 53歳 | 0.95 |
| 41歳 | 0.69 | 48歳 | 0.84 | 54歳以上 | 0.98 |
| 42歳 | 0.71 | 49歳 | 0.86 | | |
| 43歳 | 0.73 | 50歳 | 0.89 | | |

b)家族加算

さらに子供1人あたり2000ユーロ(NCN2007では2500ユーロ)、障害児の場合は1人あたり2500ユーロが加算される。

考慮される子供は、ESIG第32条の規定に従って子供控除が被用者に認められる子供のみである。・・・ひとり親の場合は5000ユーロの加算を得る。

c)重度障害者加算

認定された重度障害者である被用者は退職金を10%加算する。重度障害者と同等の者には退職金を5%加算する。

d)特別加算

・企業年金請求権

・・・退職の12カ月までに企業年金の中途請求権をもつ者は3000ユーロ(NCN2007では4000ユーロ)(協約外は6000ユーロ)の退職金加算を得る。また退職24カ月までにこれをもつ者は1500ユーロ(NCN2007では2000ユーロ)(協約外は3000ユーロ)の退職金加算を得る。

・会社都合の解約告知期間の資本化

・・・希望退職に応じた被用者は会社都合解雇の予告期間短縮を要求することができる。被用者の早期の退職によって節約された粗月収は、それに応じて退職金を引き上げる。

・・・希望退職の締結あるいは会社都合解雇ののち、被用者は月末まで2週間の予告期間でもって雇用関係を早期に終了させることができる。この場合、もはや支給されない粗月収はさらなる退職金として保

²⁹労働協約外職員も管理職員以外は従業員代表会に代表されているので、彼らも事業所協定の対象となる。

証される。

・被用者が自己都合退職し本人の解約告知期間が会社の解約告知期間よりも短い場合には、彼はその期間の差額でもはや支給されない粗月収はさらなる退職金として保証される。

2³⁾ 高齢従業員に対する退職金の制限

退職金の総額は、彼の退職から通常の老齢年金権獲得時点まで獲得されたであろう粗月収総額を超えることはできない。

3 計算について

雇用関係終了までの一般的な労働条件の上昇は考慮される。

フルタイムは算定された月収は最低2000ユーロとし、パートタイムの場合は、労働時間数に比例する。

4 満期と退職金の変更

...

従業員が（労働裁判所に）「取消請求」や「解雇保護請求」をした場合には、退職金の満期は労働裁判所の手続きの法的終了まで延期される。

すべての退職金は、（労働裁判所の裁判によって認められた退職との関連で従業員に認められた）この事業所協定による退職金にすべて算入される。

...

(5)その他

・3年以内にシーメンス・コンツェルン内の会社に就社した場合には、1カ月当たり1/36の退職金を返却しなければならない。

・1年単位で支給される報酬（13カ月目収入、JZ、BaG、有給休暇、有給休暇手当など）は1年間の比率に応じて計算される。

・1年以内に永年勤続(25年、40年、50年)を迎える従業員は、永年勤続祝い金の90%を受け取る。(NCN2007も同様)

・会社の貸付を受けている者は、退職と同時に返済する必要はない。従来通りでよい。

・この利害調整で退職するすべての従業員は職業訓練・紹介措置を受けることができる。ただし、期間は12カ月までとする。これらに要する費用は、250万ユーロの全体予算の範囲の中で、使用者が負担する。申請者の選抜プログラムの内容、従業員への予算の配分などについては、全体従業員代表会と使用者側が指名するそれぞれ3名からなる委員会が決定する。

・2003年の措置で低い月収となった従業員には、不利益緩和のため8%だけ算定された月給を引き上げる。

・この事業所協定の実施にあたって、地区の会社と従業員代表会との間で意見の相違が生じたときには、基本的な問題について企業本部と全体従業員代表会の意見を聴くものとする。」

³⁾表記が変だが、原文通り。

これにもとづいて、金額イメージを描くことができる。たとえば、45歳、勤続15年、2人の子持ちで、月額基本給与3500ユーロの従業員を考えてみよう。

退職金 = a)基本額、b)家族加算、c)重度障害者加算、d)特別加算

基本額 = $[(3500 \times 13.25/12) + 300(\text{仮の数字}) + 50/12(2007\text{年実績}) + 3500 \times 1.37/12(2006\text{年の実績平均値})] \times 15 \times 0.78 = 53455\text{ユーロ}$ (これは最低保証50000ユーロより若干高い) これに家族加算として $2000 \times 2 = 4000\text{ユーロ}$ が加わる。

つまり57455ユーロとなる。これは月額基本給与の164カ月分に相当する。

4.2. 希望退職ほどの程度まで、本人の希望が満たされるか。

希望退職とは使用者はもちろん従業員も希望して、両者の了解のもとに雇用契約を解除するものである。しかし、使用者としては企業経営の観点から人選をしたいという欲望が常に存在している。それだけに、希望退職はもっともその実態がわかりにくい人員削減の1つである。これは洋の東西を問わない。ドイツのAufhebungsvertragは直訳すれば「合意解約契約」であり、使用者が従業員に提案し、交渉するものである。これは福祉的人選を避けることができ、企業が候補者に「青紙」を送る。つまり指名の提案である。もちろん、交渉であるから、従業員は拒否することができる。実際、本事例では希望退職に応じたものは少なかった。むしろbeEへ移行した者が多かった。beEはIGMetallも宣伝する雇用調整策であり、単に会社都合解雇するのではなく、配転や社内公募への応募、社外の企業への応募を手助けする制度である。できるだけ失業せずにつぎの雇用先を見つけるために編み出された制度である。本事例では、その結果は明らかではないが、2003年からのシーメンスのbeEの仲介結果をみると、約8割程度は社内公募などによる配転、外部企業への就職している(Wagner/Wahba,2005)。ただし、有期雇用や派遣労働など不安定就業しかなかった者も少なくないようだ。また、仲介に成功しなかったならば失業者にならざるをえない。

この意味で、この事例では希望退職が事実上の指名解雇であるとはいえない。もちろん、beE加入によって、シーメンスとの雇用関係は切れるわけであり、再就職先が決まらなければ、失業するしかない。この事例でみるかぎり、こうした「社会契約的な削減措置」は、拒否することが可能であったし、実際拒否した者は少なくなかった。ただ、2009年9月末までの雇用保証協約が切れた後に、会社都合解雇がおこなわれることは十分にありうることである。この場合には、「福祉的人選」が活用されることになる。

4.3. 従業員代表会ほどの程度、人員削減措置に関与しているのか。

利害調整・福祉プランは事業所組織法により共同決定事項である。「経営上の都合による解雇」については、「利害調整福祉プラン」作成時に、福祉的人選の具体化として、点数で明記したり、個人名を特定することもある。

(1) 利害調整と福祉プランの作成は共同決定権

利害調整福祉プランは法律通りに、経営側と全体従業員代表会が集中協議しており、詳しいことは地区の従業員代表に知らされるのは、交渉が妥結してからである。それまでは知らされていない。もちろん、妥結しない場合には、「仲介所」が設置され、そこで決定されている。

(2) 人選への関与

希望退職の場合、人選そのものについては経営側が行い、従業員代表会は関与していなかった。解雇ではないからであろう。経営側は特定の人々に「青紙」を送り、希望退職から別の部門への移行、老齢部分就労、早期引退を提示していた。強制力はあまり強くないようである。ICNでは応じなかった者も多い。とはいえ、「仕事=ポスト」がなくなったときのつぎの仕事への道は厳しい。2003/4のICNの人員削減措置のときのIGMetalの事業所職場委員長あり、全体従業員代表会副委員長であったMayer(2005)によれば、2004年1月に約1600名がほかの事業所に配置転換しており、裁判を争った者についてはシーメンスが解雇を撤回し、シーメンス内での職探しをする部門に配置転換された。55歳以上は老齢部分就労となり、47名の重度障害者はすべてかつての職場にもどることができた。彼も、この時点で55歳になったので老齢部分就労となり、従業員代表会を引退している。

変更解約告知がどの程度おこなわれているのかは必ずしも明らかではないが、部分的にはおこなわれているものとおもわれる。なお、社内公募での移動や配転もおこなわれているが、配転については配転希望先の職場の上司が抵抗することが多く、必ずしも容易ではない。

福祉プランの対象となる事業所では、退職意思のある従業員が希望退職に応募することもできるようだ。ただし、この事例では、会社として残ってほしい「キーパーソン」を特別に引き留めることはできず、会社として希望退職に応じないことで退職を思い留まらせるしかない。

おわりに

最初に見たように、ドイツ全体をみれば、会社都合解雇はかなり一般的におこなわれている。しかし、大企業で経済的余力のある企業が、会社都合解雇などハードな雇用調整を行う場合、ドイツでは解雇に対する保護が強く存在している。代表的な大企業における雇用調整の在り方は、万国共通する部分と国によって大きく異なる点が存在する。

大卒技術者の代表ともいえる高学歴IT技術者の大規模雇用調整の実態をある程度明らかにすることができたのではないかとおもう。もちろん、これは最初に述べたように、ドイツ企業の平均ではなく、模範的な大企業のそれであることに十分留意しなければならない。

参考文献

高橋友雄(2003)「2002年ドイツ従業員代表選挙の結果について」、『連合総研レポートDIO』4月、171号、30-32頁。

高橋友雄(2005)「最近のドイツ金属産業における雇用保障と労働条件をめぐる労使対立」、『大原社会問題研究所雑誌』No.555/2005.2、52-62頁。

電機総研(2004)「構造改革・連結経営下の労使関係研究会報告」、『調査時報』No.346、6月、電機連合。

藤内和公(1996a)「ドイツの解雇に対する従業員代表の関与」、『岡山大学法学会雑誌』第45巻第2号、1月、37-99頁。

藤内和公(1996b)「ドイツの整理解雇における人選基準」、『岡山大学法学会雑誌』第45巻第3号、2月、27-92頁。

藤内和公(1996c)「ドイツにおける人員削減手続き—ハルトマン著『現地における公平さ』等の紹介と解説—」、『岡山大学法学会雑誌』第45巻第4号、3月、27-67頁。

日本における労働者参加の現状と展望に関する研究委員会(2007)『労使コミュニケーションの新地平—日本における労働者参加の現状と可能性—』、(財) 連合総合生活開発研究所

日本における労働者参加の現状と展望に関する研究委員会(2007)『「労働者参加、労使コミュニケーションに関する調査」報告書』、(財) 連合総合生活開発研究所

日本労働研究機構(1998)『ドイツ企業の賃金と人材育成』、日本労働研究機構

久本憲夫(1989)『雇用調整をめぐる西ドイツ労使関係の研究』、職業訓練大学校

久本憲夫(1989)「西ドイツ大企業の雇用調整」、社会政策学会年報第33集『「産業空洞化」と雇用問題』、御茶の水書房、121~137頁

久本憲夫(2005a)「逆風のなかのドイツ労働組合運動」、『Int'lcowk 国際経済労働研究』8月、Vol.60No.8、通巻952号、15-21頁。

久本憲夫(2005b)「企業組織再編への対応」(中村圭介/連合総合生活開発研究所編『衰退か再生か：労働組合活性化への道』所収、勁草書房、85-102頁)

久本憲夫(2007)「ドイツ労働組合運動の現状と課題」、『世界の労働』第57巻第1号、(財)日本ILO協会、2-10頁

久本憲夫・電機総研編(2005)『会社が潰れる！ 電機産業に何が起きたか—事業再編と労使関係』、日本評論社

労働政策研究・研修機構(2002)『諸外国の労働契約法制に関する調査研究報告書』労働政策研究報告書No.39

Bielenski/Hartmann/Pfarr/Seifert, Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen: Wahrnehmung und Wirklichkeit, *AuR* 2003, SS81-91.

Marx, Rainer/Steiner, Karin(2003), *Personalabbau in deutschen Unternehmen. Empirische Ergebnisse zu Ursachen, Instrumenten und Folgewirkungen*, Wiesbaden,

Duetscher Universitaets-Verlag.

Mayer Leo(2005), Siemens—Erfahrungen eines Arbeitskamps.

(<http://www.linksnet.de/de/artikel/19088>)

Pfarr, Heide u.a.(2005), *Der Kündigungsschutz zwischen Wahrnehmung und Wirklichkeit: Betriebliche Erfahrungen mit der Beendigung*

von *Arbeitsverhältnissen*, München und Mering, Rainer Hampp Verlag.

Wagner, Kerstin/Wahba, Isabell (2005), *Personalpolitik in schwierigen Zeiten. Neue Wege mit Siemens-beE-Modell*, Frankfurt, Redline
Wirtschaft.

Landesarbeitsgericht München, Urteil in dem Rechtsstreit.

<http://www.nci-net.de>

<http://lexetius.com/2007.90/>