

ドイツ大手電機企業の企業組織再編と雇用調整（未定稿）

—シーメンスの人員削減措置を中心に—

久本憲夫

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、それにとまらぬ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って、近年の状況を検討することにした。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¹。

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、Pfarr u.a.(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（Pfarr u.a. 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²。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%
通常の老齢年金支給年齢到達による引退	4%	3%
通常の老齢年金支給年齢到達前の引退	4%	3%
職業一／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³、「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、IA/SP)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 74.0%と最も多く、次いで「契約期間の満了」が 11.4%、「経営上の都合」が 6.9%、「定年」が 4.5%となった。なお、経営上の都合のうち 2.8%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4.4～4.5%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⁴

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ようなことであった⁵。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⁶。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、beE⁷(Betriebsorganisatorisch eignenständige 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」とされた⁸。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⁹。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 2.5 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」をしないとされた¹⁰。

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¹¹。

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。ICN は 2002 年 11 月 11 日に従業員 876 人に「青紙」¹²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¹³。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、ICN 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¹⁴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¹⁵。そこで人員削減は「社会契約的」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¹⁶

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あってよいであろう。NSN の発足は、2007.4.1 である。

07.4.9・・・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。主たる理由はも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會が開かれるであろう。」

07.5.5・・・07.5.8 にミュンヘンの 3 つの地区(Standorten)で臨時従業員集會が計画された。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?」という問いに対しての回答は「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。

2009.9 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 などはありません。)¹⁷

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
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-börse¹⁸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。）

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ようになった。）

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。これは福祉的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 IA/SP 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 IA/SP 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 (%)
Mch H	291	12.7	1637	17.8
Mch M	926	40.4	3250	28.5
Mch P	284	12.4	1478	19.2
Berlin SD	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	0.9	*264	8.0
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ある。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、IA/SP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しなくてよい。

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的基础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の、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¹⁹。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けても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。

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 CP 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 ²⁰ の買上げ (KFA)	2007.9.28 までに署名する場合に は、マトリックス退職金に加えて、 解約告知期間 1 カ月当たり粗月収の 1.5 倍を受け取る。	beE と同様										
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。	<table border="1"> <thead> <tr> <th>退出月</th> <th>beE 月額給 与の月数</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>3、4</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>7、8</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>9、10</td> <td>3</td> </tr> </tbody> </table>	退出月	beE 月額給 与の月数	2	8	3、4	7	7、8	4	9、10	3	-
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。	<p>協約対象従業員 有給休暇手当、クリスマス手当、 企業係数²¹15 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。</p> <p>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</p>	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 ²² あたり 750 ユーロ	beE と同じ										
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)	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。)²³

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。CP回覧Nr.69/04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)

	AT/FK ²⁴		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CP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。

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
Mch H	1637	1505	-132
Mch M	3250	2722	-528
Mch P	1478	1207	-271
Berlin SD	1511	1507	-4
Bruchsal	1161	1098	-63
Gtreifswald	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 に移行しているので、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²⁵。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。

「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）

④BaG²⁶-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。

<協約外領域> 「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、EStG 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 週間の予告期間を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。

(2) 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配慮される。

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。」

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 = [(3500×13.25/12)+300(仮の数字)+50/12(2007 年実績)+3500×1.37/12 (2006 年の実績平均値)] ×15×0.78 = 53455 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 2000×2=4000 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 16.4 カ月分に相当する。

4-2.希望退職はどの程度まで、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. 従業員代表会はどの程度、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beE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IGMetall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'lecowk 国際経済労働研究』8月、Vol.60 No.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)『会社が割れる！ 電機産業に何がおこったか—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.

Marr,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 Arbeitskampfes.

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

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

¹ http://doku.iab.de/betreibspanel/ergebnisse/2006_07_15_02_personalabgange.pdf

² 100-249人の事業所では「その他」は13%にとどまる。

³ 労働政策研究研修機構(2002、126頁) 原典はBielenski u. a. (2003)

⁴ 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 Technolgies 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 AteceMannesmann 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、富士通との合併であった 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。

⁵ Mayer(2005)、*Computerwoche* vom 17.1.2003 ほかを参考とした。

⁶ 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 Betriebsanhöriger)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 Wilihelm 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。シーメンス社長の 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。

⁷ これについては、Wagner/Wahba(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 つであるといつてよいだろう。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。

⁸ Mayer(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。

⁹ 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 が何の略なのかの説明は見当たらないが、ICN を逆転させたのではないかと推測される。

¹⁰ 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。

¹¹ 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。

¹² 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。

¹³ 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。

¹⁴ Mayer(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。

¹⁵ Vereinbarung 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。

¹⁶ 本節では、主として NCI-Mitarbeiternetz 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。

¹⁷ 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。

¹⁸ 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」とでもいえるものである。

¹⁹ 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。

²⁰ 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 622 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(バイエレンの場合)

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
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。

²¹ 企業業績により企業が決定する係数

²² GdB(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/jsrd/rehab/r083/r083_014.html

²³ 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。

²⁴ AT(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。

²⁵ SBS Sozialplan 2004 zum Interessenausgleich in der Fassung des Entwurfes vom 08.04.2004, beschlossen von der Einigungsstelle am 40.05.2004.

²⁶ 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.html#>