

【千葉卓朗、内藤尚志】会社においても仕事がない「社内失業者」を集めた「追い出し部屋」の情報が次々とよせられている。そこで命じられるのは、他部署への「応援」や自分の転職先さがしだけではない。ノルマの無理強いや賃下げ――。多くの企業に広がり、様々な手法が生みだされている実態が浮かんできた。

■営業、連日ダメ出しメール

「進捗（しんちょく）、悪すぎます」「やる気ありますか」

化粧品の訪問販売の大手、**ノエビア**（本社・神戸市）の中年の男性社員は、毎日のように上司から届く「ダメ出し」のメールに唇をかみしめた。

「毎月の売り上げ70万円、顧客獲得40人」が会社から示されたノルマだ。「販売先が100件以上ある代理店の1店舗分に当たる。これを1人でやれというのはむちゃ」とノエビア関係者は話す。

駅前のオフィスビルに飛び込んで声かけた。「いい化粧品が出ました」。しかし売れるのは月に数万円がやっと。体重は減り、心療内科にも通ったが、容赦なく届く「ダメ出しメール」に眠れない夜が続いた。

この男性が配属されていたのは「マーケット開拓担当」。2011年7月にできると同時に異動し、上司との面談でこう告げられた。「自分でお客さんを作ってください。会社に来なくていいから。直行直帰でいいです」

自分の机とロッカーはなく、化粧品を売るためのサンプルもパンフレットもほとんどくれない。たまに会社にあがると「会社においても売り上げは上がらない。もはや居場所はないといわんばかりだ。

月に1回ある上司との「面談」はさらに露骨なものだった。その後の面談の後、自ら退社を申し出た。

この部署には、給与水準が高い40～50代のベテラン社員ばかりが集められ、「新しいリストラの方法」と社員は受け止めた。ノエビアは昨年、1978年の創業直後からある大阪府柏原市の工場を売り、リストラを続けている。この部署についてノエビア広報・宣伝部は「社員に退社を強要するものではなく、やり方にも問題はない」としている。

ただ、関係者によると、この部署にこれまで配属された約60人の大半が退職したという。



「追い出し部屋」などと呼ばれる部署では、耐えられずに退職する人たちが相次いでいる。ノエビアの「マーケット開拓担当」のある社員には、「毎月の売り上げ70万円、顧客獲得40人」の高いノルマが課されていた。この社員は、2011年に行われた営業報告の面談の詳細な記録を残していた。その様子は、会社側の厳しい姿勢をうかがわせる。

面談の詳細なやりとりは以下の通り。

上司「どうですか、状況は」。

社員「売り上げは計数万円、お客様は計十数人ですね」。

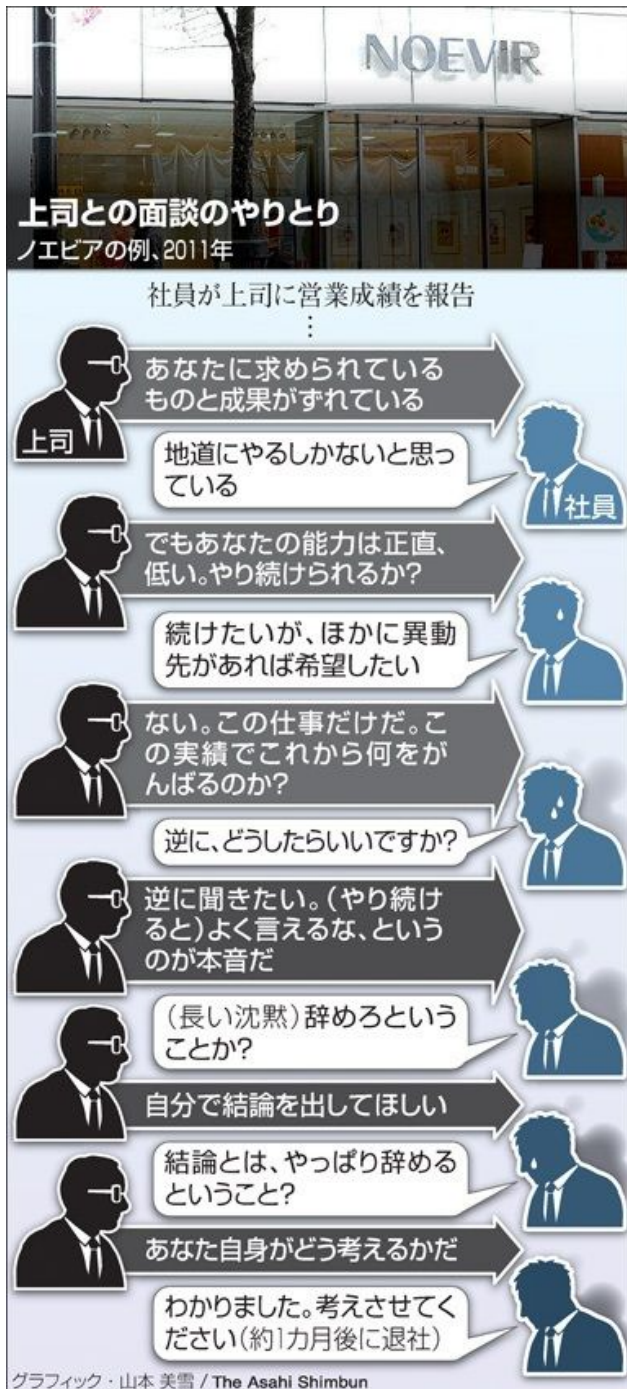
上司「今後の見込みは」。

社員「今のまま、やり続けるしかないです」。

上司「求められているものと成果が、ずれていますよね。目標を達成するために動き方は変えられないですか」。

社員「特別な動き方があるわけではなく、知り合いの紹介とか、地道にやるしかないと思う」。

上司「地道にといっても、成果が積み上がっていないじゃないですか」。



社員「難しい業務かな、と思っている。休みも朝昼晩もないようなものだから」。

上司「あなたは、一生懸命やっているとします。でも、実際の毎月の売り上げは数万円ですね。目標達成のためには毎日2万～3万円売らないといけません。ハードルが高いだけの問題でしょうか。目標に対して、あなたの能力は低いと言わざるをえない。これで、やり続けていけますか」。

社員「ほかに、異動とかはないんですか？ あれば、希望したいんですが」。

上司「ないです。この仕事だけです」。

社員「やり続ける以外に、なにがあるんですか」。

上司「やり続ける意思を本当に持っているのか聞きたい」。

社員「持っています」。

上司「1カ月、何人くらいと会って話をするのですか」。

社員「多いときは3桁以上の人数になります」。

上司「それだけ会って、結果として売り上げの成果は数万円ということですね。今後、何をやっていきますか。アポを数百件に増やしますか。それとも、販売額が増えるアプローチの仕方が何かありますか」。

社員「……」。

上司「やり続けるという気持ちはわかる。でも、実績が数万円

じゃないですか。その結果なのに、具体的にどうしていくのかが見えてこない。この結果で、『これからもがんばる』と言われても、素直に『そうですか』とは言えないんです。何をがんばるんですか」。

社員「自分にはこれしか考えつきません。逆に、どうしたらいいですか」。

上司「どうすればいいかじゃなくて、あなたがどうしたいか逆に聞きたいんですよ。この実績で『やり続ける』とよく言えるな、というのが本音の感想ですよ」。

社員「(長い沈黙の後) 努力はしています。でも、やり続ける以外のことと云ったら、辞めるということですか」。

上司「あなたは、辞めるなんて考えているんですか」。

社員「何となく、そう言われているのかなと思ひまして」。

上司「やり続けたいと本当に思っているならいいと思うんですよ。でも、真剣に思っているのかが、わからない」。

社員「お客さんの数はちょっとずつ増えてます」。

上司「実績というのは、販売金額ですから。この数字が上がっていないと、仕事をやっていることにはならない。あなた

は実績を出していない。このことを、あなたなりに真摯（しんし）に考えてほしい。別に、私はあなたを追い込もうとしているわけではありませんよ。

社員「追い込まれていますよ」。

上司「この会社でかんばんだと真剣に思うなら、やるしかない。でも、それが難しいと思うのなら、あなたが自分で結論を出してください」。

社員「結論ということは、やっぱり辞めるということですか」。

上司「それは、あなたがどう考えるかですよ。やるんだったらやってほしいんですよ、本当に」。

社員「結論と言われると、追い込まれているみたいで。私だって、土日休まず、夜も眠れないくらいやっていますよ」。

上司「あなたは一生懸命やっています」。

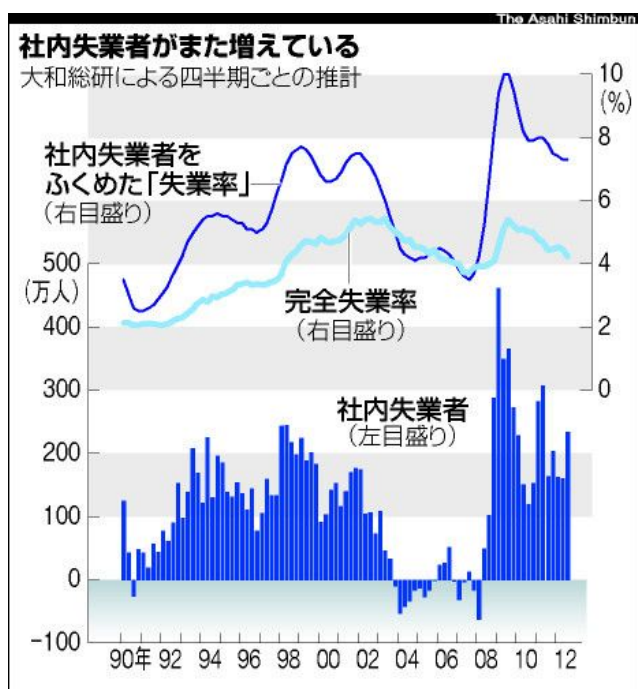
社員「もし、辞めるとなったら、条件面で希望は出せますか」。

上司「あなたにプラスになることなら、応援したい。私だって、将来あなたと同じようなことになるかもしれないし。あなたがどう考えるかですよ。希望があるなら出してください」。

社員「わかりました。考えさせてください」。

【結局、この社員は約1カ月後に退社した】

■転職しないと給料減



精密機器メーカー、セイコーインスツルの千葉県市川市の工場

時計部品などの生産ラインが海外に移ってひっそりとする敷地内に、古い長机にパソコンが並ぶ部屋がある。そこで50代男性は「転職先」をさがす日々だ。

「自宅のローンがまだ残るのに、給料まで減らされていく。やっていけるのか」。昨年新設された「キャリア開拓グループ」に配属されて約8カ月。長くいるほど、給料が下がる。

1カ月半ほど前、上司に「1月から給料を2万円近く下げる」といわれた。給料の基準となる「等級」の評価を今後も段階的に引き下げ、数年後には最低の評価になるという。月給は16万6千円になってしまう。

朝から退社するまでパソコンに向かい、提携する人材サービス会社を通して十数社の中途採用に応募した。だが、色よい返事はないままだ。

配属された日。上司は集まった約20人の一人ひとりと呼び、A4判の紙1枚を渡した。「ここでの仕事を書いてあるから」読みすすめると、「6カ月を超えた時点で等級が最下位等級に」とあった。評価が下がって減給になるのか上司にたずすと、「何も生産していないのだから、仕方ないだろう」。

入社以来、製品の設計や品質の管理を担当してきた。「メイド・イン・ジャパン」を支えてきた自負はある。みんなで意見を出しあい、よいモノに仕上げる。製造業の職場に特有の活気が好きだった。会社は時計からプリンターや自動車部品へと

多角化で生きのびてきたが、「人は切り捨てられるだけなのか」。

この部署の目的について、会社側は「社内の事情なのでいっさい話せない」（広報課）としている。

■全国転々「応援」へ

東芝の姫路工場（兵庫県）にある「業務支援センター」は、全国各地の工場への「応援」が仕事だ。

「岩手県北上市」「福岡県吉富町」「静岡県御前崎市」「千葉県茂原市」「三重県四日市市」……。

朝日新聞が入手した配属社員のリストには、「派遣先」と「引っ越し先住所」の欄にあちこちの地名がならぶ。ここまではげしい「派遣」も珍しい。

「いつ帰ってこられるかもわからない。まともに人生の計画なんて立てられない」。男性社員は数年にわたる「追い出し部屋」の日々をふり返る。

姫路工場はテレビのブラウン管をつくっていた。生産の終了とともに、男性は関連会社への転籍を打診された。給料は3割減。断ると、センターに異動させられた。

最初に東北の半導体工場へ行き、そこから各地の工場を転々とした。結婚もできず、人生の大事な時期を棒にふった思いだ。

「追い出し部屋」の調査を厚生労働省がはじめると、新聞で知った。「いまさらおそい。なぜもっと早く動かなかったのか」

東芝によると、04年夏につくったセンターにはいまも3人が在籍する。全国での「漂流生活」を8年半もつづける人がいる。広報担当者は「再配置先が決まるまでの一時的な部署。雇用を維持するため、各地での勤務をお願いしている」とし、退職に追いこむ意図はないと説明している。

■日本型雇用調整、行き詰まり

バブル崩壊前まで、日本の大手企業は、できるだけ人減らしをしないのが特徴だった。

事業の低迷で社員の仕事がなくなっても、別の部署に異動させ、有望な事業がみつかったら再教育してその担当に回す。こうして大量の失業者を出さずに不況を乗り切ってきた。政府も助成金で企業を支えることで、個人の雇用を間接的に守るやり方だった。

経営難による解雇をきびしく制限する裁判例も定着した。社員に自主的な退職をすすめる場合も、しつこくやると「退職強要」として違法になる。

だが、それでは急速なグローバル化とIT化に対応しきれなくなった。スピード感をもって動かないと競争を勝ちぬげない。景気回復を待って社員を雇いつづけ、再教育する余裕がない。採算のあわない事業からはさっさと手を引き、高い技術やノウハウをもつ社員ですら人減らしの対象にする。希望退職を拒んだ社員らを集める「追い出し部屋」の広がりや、「日本型の雇用調整」の限界を示している。

雇用を企業にたよる姿勢は安倍政権でも変わらない。企業が収益を保てるように、解雇の規制をゆるめ、社内失業者らをやめさせやすくすべきだという声もある。だが、安全網がとぼしいため、長期の失業者を大量に生みかぬない。

社内失業を放置したり、社員の「追い出し」を進めたりするよりも、再就職の後押しや再教育などで働き手を支えるという発想の転換が必要だ。