

# 目 次

はじめに

## 第1章 貧困と生活苦のにつぽん

- |                             |    |
|-----------------------------|----|
| 1 夜をさまよう「マクド難民」——非正規の職まで失う  | 2  |
| 2 マクド難民予備軍——「稼ぎ悪すぎ、アパートなんて」 | 8  |
| 3 生活保護——「働いていても生活できない」      | 12 |
| 4 削られる生活保護——「怠け者のレッテル、悔しい」  | 16 |

1

## 第2章 追い出し部屋——にっぽんの「勝ち組」がたどり着いた先

- |                                |    |
|--------------------------------|----|
| 1 配属先は「追い出し部屋」                 | 24 |
| 2 追い出し部屋次々(1)——「客つくれ、会社来なくていい」 | 39 |

23

3

追い出し部屋次々(2) 49

4

出向という名の「追い出し部屋」 57

5

日通管理職の「アマゾン」行き——「自分が機械になつた気分」 66

6 追い出し部屋に違法判決 71

▼資料1 ノエビア社員が退職を迫られた上司とのやりとり 81

### 第3章 人切り社会につぽん

85

1 再就職支援ビジネス——「全力で支援、なんてウソだ」 86

2 派遣に代わり増える出向——「異業種でも、仕事あれば」 93

3 人切りが招いた心の病——「うつになつた。人間は弱い」 98

4 役に立たないセーフティネット——「基金は都合のよいサイフ」 105

▼資料2 「首切りマニア」に沿つて行われたりコ一元社員

への退職を求める通告の例 109

### 第4章 「超国家企業」という荒波——空洞化するにつぽんの雇用

113

1 ユニクロ、世界で賃金統一——「超国家企業」が揺さぶる雇用 114

2	フラット化する資金——「国内に残すなら賃下げ」	120
3	サムスン村へ——海渡る企業	124
4	国を超える手を結ぶ巨大企業——「一業種一社のような世界」	
5	遠ざかる製造現場——「タイ、もう割に合わない」	138
6	止まらない人材流出——「技術、ピンポイントでねらう」	142
7	社長も本社も外へ——「海外、まず自分が出よう」	147
8	国内生産、根こそぎの空洞化——「グローバル化は、現地化」	
9	系列切り——「中小企業、弱肉強食の時代」	155
10	インタビュー・柳井正——「ブラック企業」批判に答える	160
11	インタビュー・志賀俊之——「空洞化、ものづくりの分水嶺」	164
12	偽りの成長戦略——雇用なきにつばんの姿	169
1	介護バブル——群がるファンド	170
2	「介護を成長産業に」の陰で——「なぜ突然値上げするのか」	177
3	票と力で操る「介護族」——「介護施設を選挙事務所に」	182

- |    |                              |     |
|----|------------------------------|-----|
| 4  | 役所のための成長戦略——「医師や介護スタッフが来ない」  | 186 |
| 5  | 「国土強靭化」のウソ——「今回が最後のバブル」      | 191 |
| 6  | 日本金融緩和、壮大な実験——「超低金利で新たなるバブル」 |     |
| 7  | ターゲティング政策の復活——「先端産業取られたくない」  |     |
| 8  | 国境越える競争——「チャイナ・マネーで雇用をつくる」   | 211 |
| 9  | 労働規制緩和をめぐる攻防——「会社は解雇なんて簡単」   | 217 |
| 10 | 雇用の悲鳴、一段と                    | 222 |

おわりに

229

▼資料3 人事担当者用の「首切りマニュアル」の一例(抜粋・要約)

## 第2章

---

### 追い出し部屋——にっぽんの「勝ち組」がたどり着いた先

## 1 配属先は「追い出し部屋」

### 「人生、変わってしまった」

巨額赤字に苦しんだパナソニックグループに、「追い出し部屋」と呼ばれる部署がある。

かつて従業員組合が、「人間大事」の経営を実践した創業者の松下幸之助氏に感謝して寄贈したと  
いう松下翁の銅像がある大阪府門真市かどまのパナソニック本社から遠く離れた佐江戸事業場。看板もなく、  
体育館ぐらいの広さのがらんとした室内に一〇〇台ほどの古い机とパソコンが無造作に並んでいる。

四〇代の女性は毎朝、横浜市のJR鴨居駅から川沿いの歩行者道を事業場に向かう社員の長い列に  
身をゆだねながらここに通う日々だ。

携帯電話などを製造するパナソニックの一〇〇%子会社、パナソニックモバイルコミュニケーションズ  
(P.M.C.)に所属していたが、二〇一二年一〇月、「追い出し部屋」に配属になつた。

「S10棟五階」にあるその部屋には、メンバー一一三人分の事務机やパソコンが並ぶ。主な仕事は、  
ほかの部署への「応援」だ。要請があれば駆けつけて、製品を梱包する単純作業などをこなす。応援  
の仕事がないと、することはほとんどなく、終業時間が来るのを待つしかない。

集められたのは、元の部署で「仕事がない」と判断された正社員たち。この女性のように、働きざ  
かりの三、四十代までもが対象だ。

赤字にあえぐパナソニックでは一二年夏に早期退職を募集し、多くの社員が会社を去った。しかし会社にとつては、「リストラ」は十分ではなかつた。会社にいても仕事がない「社内失業者」が「追い出し部屋」に集められた。部屋にある古い机やパソコンは、早期退職で辞めた社員らが使つていたものを運び込んで再利用したといわれている。

部屋の入り口付近には、社内の各部署から出された「求人票」の張つてあるホワイトボードがある。「追い出し部屋」の社員は、この求人を見て「自分で自分の仕事を探す」ことも業務の一つ。だが、社内求人の倍率は高く、応募しても落ちることの方が多い。仮にこの求人で仕事を見つけても、数ヶ月で仕事がなくなつてしまうこともある。そうなれば、再び「部屋」に戻る。

この女性が最初に派遣された応援業務は、携帯電話の箱詰め作業だつた。仕事場は、事業場敷地内の「S7棟二階」。生産を縮小した他工場から持つてきたベルトコンベヤーのラインがあつた。午前九時から午後五時まで続く単純作業だつた。

「Panasonic」のロゴが袖に入った作業着を身につけて五人一組でベルトコンベヤーの横に並ぶ。段ボールの組み立て、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、段ボール詰め。一人一人に作業が分担され、三〇秒に一個のペースで流れてくる携帯電話と付属品をひたすら段ボールに詰める。これまで主に非正規の社員がやつていた仕事だつた。

配属当初の梱包のノルマは、一日九〇〇個。それが、だんだん増えて、ベルトコンベヤーの速度は速くなり、一週間後には一日一四〇〇個になつた。

休憩時間は、正午から一時間のほかに、午前と午後に一〇分ずつだけ。休憩が始まるとトイレにダ

ツシユするが、女性トイレには同様のラインで作業するほかの社員が殺到していた。

パナソニックに入社して一五年以上、女性は事務職としてオフィスで働いてきた。作業着やゴム手袋を身につけたことはなかったし、工場にもほとんど出入りしたことがない。次々に流れてくる携帯電話を見ながら、女性は思った。

### 「私の人生、変わってしまった」

女性が「追い出し部屋」に配属されて最初に受けた「研修」では、会社側からまず、「あなたたちには仕事がないのではない。ここでスキルを磨いて次のステップに進んでほしい。次のステップが、社内なのか社外なのかは自分で決めなさい」と説明があった。「社会人とは何か」「お客様とは何か」という内容の講義も続いた。まるで新入社員に戻ったかのような内容だった。

一グループ十数人に分かれて「討論」が行われた。一人一人が、自分の短所や長所を発表し、それに対して「あなたのここがダメ」と互いに「ダメ出し」をする。メンバーは、様々な部署から来ており、初対面の人も多かった。同じ社員とはいえ、初めて会った人に「ダメ出し」をさせられるのは、ひどく疲れた。

こうした「研修」が一週間続き、終わるころには精神的に追い込まれ、孤立感ばかりが強まつた。

### 「今の部署に君の仕事はない」

「追い出し部屋」の正式名称は「事業・人材強化センター(BHC)」という。パナソニックグループ内には、この女性が働くPMCと、別の一〇〇%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)にある。

朝日新聞が入手したBHCの在籍者リストには、A4用紙で二四ページ分、二社合わせて四四九人の名前が肩書などとともに記されている。両社の全従業員の一割弱にあたる人数だ(一二年一二月時点)。

発足したのは、PSNが一二年七月一日、PMCが同年八月一日。両社ともに希望退職を募集し、リストラを本格化させていた時期と重なっている。

女性が上司に呼ばれたのは、BHCが発足する数週間前のことだった。会社の面談室で差し向かいに座り、面と向かってこう告げられた。

「今の部署に君の仕事はない」

希望退職に応じるか、BHCへの異動を受け入れるか。二者択一を迫られた。その日は上司に「考えます」と告げ、後日また面談することになった。

翌日からは、上司が「次の面談いつにしますか」と毎日のようになってくるようになった。「早く、希望退職に応募してほしい」。そう催促されているような気分になった。

女性は悩んだ。辞めたとしても、次の仕事がすぐに見つかるかがまったく見通せない。仕事がなくなれば、子育てが難しくなる。そうなれば、一番悲しむのは子どもだ。「子どもが悲しむくらいなら、私が悲しい気持ちになる方がましだ」。

後日、上司に「残ることにしました」と伝えた。

上司からは「BHCに行つても、一年後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。

女性は、なぜ自分がBHCに異動なのか納得してはいなかつた。「私より経験が浅く、仕事ができない人もいるのに、なぜ私が選ばれたのか」。上司に詰め寄つたが、「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」と口をつぐんだ。

女性のほかにBHCに異動になつたのは、夫がパナソニック勤務の女性や、共稼ぎ夫婦で子どもがない女性、上司とそりが合わなかつた独身男性などで、いずれも上司から「今の部署に君の仕事はない」と言われた。BHCへの異動を告げられた同僚の女性は、面談後に「なぜ自分が選ばれたのか分からぬ」と泣いていた。

女性は「会社を辞めても、すぐには生活に困らない人たちが選ばれているのではないか」と思った。数カ月前に行われた全社員が対象の面談で、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ことを思い出したからだ。「家庭で子どもと生活するのもいいものですよ」と、遠回しに退職を促しているようにとれる発言もあつた。同僚の女性も、同じようなことを聞かれたと言つていた。

「あのときに、会社はリストラに向けて探りを入れていたんだ」と女性は思つた。「自分が選ばれたのは、能力が低いからではない。辞めさせやすいからだ」と自分に言い聞かせた。

### 【指名解雇と同じだ】

一二二年、パナソニックは創業以来最大の危機にあつた。一二二年三月期決算のグループ全体の最終赤字は、過去最悪の七七二一億円にのぼつた。本社社員七〇〇〇人を半減する方針を同年五月に明らか

にするなど、リストラを加速させていた。

当時、事業分野ごとに九つの社内分社（ドメイン）があり、PMCとPSNは「システムコミュニケーションズ（SNC）」というドメインにぶら下がっていた。一二年四月以降、各ドメインとも苦戦を強いられていたが、SNCは特に経営内容が悪かった。同年五月一五日、PSNの小河寿副社長が、福岡市博多区の福岡事業場で社員向けに行つた経営概況の説明会の内部資料がある。第1四半期の経営概況について、以下のように述べている。

「現在の経営見通しでは、第1Q（四半期）は、販売・利益ともに計画未達、販売は前年にも届かないという極めて厳しい状況になつていています。全社（パナソニックグループ全体）の方針発表で、四月見通しはほとんどのドメインで計画達成と大坪社長（パナソニック本社社長）からのお話がありましたが、我々は違います。『ほとんどのドメイン』に入つていません。（中略）一二年度に計画の達成ができず、再び赤字になると、事業全体の抜本的な見直しを迫られる状況に陥ります。二〇一二年度は『分岐点』の年です。これは『生か死か』という分岐点です」

SNCの主力事業の携帯電話は、〇三年には販売額五六〇〇億円を記録、〇七年に発売した携帯電話「905i」は一〇〇万台超を売り上げるなど、パナソニック全体の「屋台骨」とまで言われた超優良事業だった。

だが、米アップルのスマートフォン（スマホ）「iPhone（アイフォーン）」の爆発的なヒットを境に急速に販売が低迷し、「負け組」に転じてゆく。一二年の販売額は、〇三年の三分の一にまで落ちたという。SNCは社員数の削減を進め、内部資料によると、〇七年度に一万九〇〇〇人だった国内

従業員を、一二年度末には一万二〇〇〇人と約四割減らす見込みを立てていた。

P M CとP S Nが希望退職を募集したのは、一二年夏。両社とも希望退職を「転身支援制度」と呼んでいた。P S Nの人事・総務グループが社員向けに作成した「転身支援制度について」という資料には、「当社以外に活躍の場を見出す従業員に対し、就業に関する選択肢の拡大のために転身支援を実施いたします」として、制度の詳細が書かれている。

退職時に支払われる「転身支援金」は、三四歳以下の社員で月給の八ヵ月分。年が上がるごとに増え、四五～五四歳には三二ヵ月分が支払われる。募集期間は七月一七～三一日だったが、この直前の六月ごろに社員全員が上司の面談を受けた。

それに合わせるように、「追い出し部屋」のB H Cも、七月一日に設立された。B H Cに異動する社員への異動内示は六月中に出た。P S Nの小河副社長は五月の経営状況説明会の中で、B H Cを設立する目的について「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う」「所属する社員には、新たな仕事に挑戦していくことになる」などと説明している。しかし実際の「新たな仕事」とは、元いた部署のキャリアなど無視したかのような単純作業だった。多くの社員は「希望退職に応じるか。B H Cへ異動するか」と、面談で上司から迫られたという。

こうした会社のやり方に、社内からは「辞めない社員をこんなやり方で追い込むとは、指名解雇と同じではないか」という声が出た。五〇代の社員は、朝日新聞の取材に「B H Cの実態は、希望退職に応じないリストラ候補社員のたまり場だ。社員が自ら退職すると言い出すのを仕向けるやり方。陰湿だ」と憤った。異動が発表される七月まで、社内には「だれがB H C送りになるのか」と、疑心暗

鬼が広がつたという。

別の五〇代男性社員は「BHCに異動になると、二度と元の部署には戻れない」と聞いた。「つまり、あなたはこの会社にはいらない、と言われているのと同じだ」。この社員は希望退職に応じ、九月末に長年勤めたパナソニックを去った。過去に何回も希望退職の募集が行われ、そのたびに悩んだが、今回は子どもが就職した後だったこともあり、辞める決意をした。「経営が悪くなつても、経営者がちゃんと責任をとらず、リストラに頼つてはいる。そりや、会社はダメになるでしょう」。

創業者の松下幸之助氏は「従業員あつての会社。会社は従業員の雇用を守る」と、終身雇用制などを先駆けて導入した。だがもう、昔のカイシャではなくなつてはいると感じた。

### 会社は「退職強要ではない」

PMCが「追い出し部屋」のBHCに配属された社員向けに作成した内部資料がある。

BHCについて「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ことの訓練の場」とした上で、「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」などと説明する。この目的を実現するための問題点として、「全員の仕事は本当にあるのか」「どうスキル・意識を変えれば良いのか」といったことを挙げている。

だが実態は、ほとんどの社員が「幅広いスキル獲得……」とはほど遠い、商品の梱包作業という単純作業にあてられた。BHCが本格稼働した一〇月は、メンバー一一人中七〇人が梱包作業、一九

人が「非稼働」。それ以降は、一ヶ月が梱包五七人、非稼働九人、二ヶ月は梱包四一人、非稼働一二人と推移した。一三年一月までに他部署に転籍できたのは、三人だけだった。

一方、固定電話などの事業をするP S Nでは一三年四月、「事業・人材強化センターの概要」という資料を作成し、「一二年度B H C活動の総括」を行っている。発足時のメンバー三六二人中、他部署へ転籍できたのは、二九人しかいない。ほとんどのメンバーの業務は、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、他部署の応援だった。元々は非正規社員が担当していた単純作業が多い。中には、みずほ銀行の子会社に出向し、銀行の支店ロビーで客の案内係をしているケースもあった。一方で、退職者は三五人にのぼり、仕事がない「待機中」の社員も二二人いる。

B H Cなどの「追い出し部屋」の存在について、パナソニック本社は「(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」(広報)との説明を繰り返す。一二年一二月に朝日新聞が同社に対して文書で出した質問には、こう回答している。

「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」

一方で、広報担当者は、B H Cが社内で仕事がなくなつた「余剰人員」を集める部署だということは認めている。「以前は余った人員を他部署で受け入れることもできたが、韓国や中国企業との競争激化でその余裕はなくなつた」という。B H Cと同様の部署は数年前に、半導体をつくる子会社にもあつたことも明らかにしている。二〇〇〇年代前半に急激な不況に襲われた半導体事業で、社内業務