

●大企業職場からの報告・日立

降給・降格自由の「働き方改革」

成木 彦朗

1 リストラで利益を拡大する日立

日立製作所は、4月27日に2018年3月期の連結決算を発表した。それによると売上高は前期比2%増の9兆3686億円だったにもかかわらず、営業利益が同22%増の7146億円、当期利益も同45%増の4909億円で過去最高益となった。それは、グローバル事業の拡大やデジタルの成長とともに「事業構造改革」というリストラ策による効果によるものである。低収益事業の縮小・撤退で380億円、構造改革で150億円、事業の選択と集中で2年間に1.5兆円という収益を改善したと発表している。2018年度には調整後営業利益率8%を達成し、さらに2021年までに40%の子会社を削減することや間接業務の効率化などで1000億円超えのコスト削減をめざすとしている。特に象徴的な分野が情報・通信システム分野で、売上は前期比101%、EBITでは同+3%の628億円も増やしながら、従業員は1531人も削減した。

昨年度だけでも日立国際電気、日立電鉄交通サービス、アラクスラネットワークス、HITM、鍛造ロール事業の売却が行われた。そこで働く労働者や家族は、早期退職や今後の生活不安にさらされている。「構造改革」による雇用ポートフォリオ（雇用形態多様化人事管理）・BPO転換（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）による余剰人員のフロント業務やSEへの職種転換、遠隔地移動など労働者の一方的な負担で行われ、それによるメンタル障害発症の要因にもなっている。

2 降給・降格が自由な賃金制度

日立は、2004年から成果能力主義賃金と企画型裁量労働制を導入した。それ以降の春闘では定期昇給はなくなり、低い評価になると賃下げが当たり前の賃金制度になった。2018春闘では、「賃金は定期賃金改定を行うとともに1500円水準改定を実施する」という内容で妥結したが、本給の定期改定額は賃金考課により総合職6級（大学卒業5～6年程度）で+8200～-4100円、ベースアップ部分でさえ賃金考課により+2100～0円という格差がある。この賃上げ額さえ本給レンジの上限にある労働者は、昇格がなければレンジ上限値で頭打ちになる。昇格・降格については、毎年の成果評価結果で行われるが、降格についての明確な基準はなく、日立グループ会社の超L S Iシステムズでは、「リストラ部屋」配属となり、早期退職に応じなかったため、他社に出向された勤続20年以上の労働者は、新入社員時の研修員の賃金まで降格・降給された。リストラ対象にならなくても毎年最低の賃金考課が続き、降格されれば、40歳以上でも最低保証賃金の時給1400円程度となりうる賃金制度である。

労働組合も降給を容認している。2018春闘の要求時点で定期昇給での考課査定が低いとマイナスになる賃金を要求しておきながら妥結時は、「低評価者に配分はできませんでした」と反省を述べる茶番を繰り返している。

3 日立の働き方改革はグローバルに働く戦力を作る戦略

2018 春闘では、賃上げとともに「働き方改革」が焦点となった。労働協約改定では、深夜労働実施者を対象とした勤務間インターバル（11 時間）の導入、仕事と介護の両立支援強化、仕事と育児の両立支援、在宅・サテライトオフィス勤務のさらなる柔軟化、キャリア開発のための休職・短時間勤務の導入などの前進があった。

一方で、時間や場所に捉われない働き方の推進は、仕事の個別化・労働の柔軟化（＝自営的就労）で、一人ひとりが個人で判断&行動し、成果を勝ち取る成果主義がいっそう強化されている。また、働くものの労働者性は失われ、労働法制や労働組合の形骸化につながる懸念がある。キャリア開発休暇やキャリア開発勤務の新設は、社外転進などのリストラ手段に利用される恐れもある。

2017 年 11 月に開催された労使による日立グループ経営懇談会では、日立の「働き方改革」について会社の考え方が示された。東原社長は、冒頭の挨拶で、「働き方改革」を通してグローバル No. 1 の自負をもつことが重要で、単なる残業縮小運動ではない。多様な人財の活躍を通じてイノベーションを創出し、グローバルな成長を実現していくための人財マネジメントの取組みそのもの、と述べている。

日立の「働き方改革」のねらいは、「グローバル・メジャープレーヤー」を目指すために、グローバル市場で勝てる競争力の源泉として、すべての従業員が戦力になるための、働き方の意識改革である。東原社長は、働き方改革について「勘違いしてほしくないのは、残業を減らすために単に早く帰ればいいということでは決してないということです。仕事で成果を出すことが大前提です」（2016 年 12 月 1 日）と労働者へのイデオロ

ギー支配を強めることで多少の労働条件改善やフリーに仕事ができる環境を作っても、成果を出さないものは、必要とされない人材として降給・降格自由、上司に睨まれれば最低賃金まで下がっても当たり前という職場を作ろうとしている。

また、2018 年 1 月の日立グループ経営懇談会では「特に、働き方について言えば、具体的な職種、職務を定めないままメンバーとして会社に就『社』し、無限定な職務を時間を問わず遂行し、配置転換を重ねて能力開発を行っていく、いわゆる日本型雇用システムにおける働き方から、日立に就『職』し、明確化された『役割』、『ミッション』のもとで業務を遂行し、仕事を通じて専門性やエンプロイアビリティを高め、プロフェッショナルとして次の成長機会となる仕事にチャレンジする働き方をめざす」と労働者の即戦力化、教育や能力開発の放棄、弱肉強食で成果の出ない者は切り捨てる労務管理をめざしている。

事実、職場では「働き方改革」が叫ばれるが、製造ラインのシフト勤務者は、「40 度の熱が出てしまったが、交代要員が見つからなかったため無理を押しして勤務にあたった」、「子どもの入学式などの行事に参加できず『どうして来てくれないのか』と妻に責められる」「子どもが熱を出したので休みを取りたい。と上長に言う『おまえはまた休むのか』、『俺の子どもが小さかった頃は、平日に休んだ分は休日出勤して仕事をリカバーしていたが、今の連中は甘えすぎだ。仕事も子育ても両立させろ』」、「長時間残業は認めないとしているが、生産台数も人員も変わらず、休息返上など労働強化で疲れる」といった実態が訴えられている。

4 最大の経営リスクは「働く意欲の低下」

日立の経営リスクは、「英国原子力ホライズン

プロジェクト」と「南アフリカ火力プロジェクト」と言われていますが、職場の疲弊が続く中で、毎年「仕事のやりがい」を感じる労働者が減少している。日立懇が電機懇とともに取り組んだ2018春闘アンケートでも「困っていること」の上位は、「低賃金」37%、「老後・年金」32%、「人員削減」25%、「パワハラ・セクハラ」「長時間労働」19%と職場の不安が上位を占めている。また、2017年に実施した日立労組の「処遇・生活に関するアンケート」では、仕事にやりがいを感じている組合員は、2014年の78.6%から2017年の67.8%に10ポイント以上も下がっている。さらに、現在の職場不安では「分社化により職場が変わってしまう」「配転や職種転換で仕事内容が変わる」「今の働き方が続くと体力が持たない」が60%を超えている。

電機産業の中でいち早く成果主義を導入し、業績低下を招き「成果主義導入の失敗」を認めた富士通と同じリスクを日立も抱えているのである。

こうした実態が多く寄せられた日立懇が職場で集めた2018春闘アンケートの声の一部を紹介する。

- ・人は減る、仕事は増える、残業はするな、賃金は増えない。こんな会社では誰でも辞めたくなくと思います
- ・会社で働く人達を人とも思わない。大切にしない会社だと、あらためて強く感じた1年になりました。子育て、介護、色々な問題をかかえ働く上で、会社を働きやすくしてもらいたいです
- ・10月から子会社に移った人のモチベーションが著しく下がっているため、飲み会で愚痴を聞いている
- ・仕事量の割に人員が少なく、仕事でミスしたら査定を下げられ結果収入は上らず、なかば強制的に転籍させ給料をさげる、また、働

き方改革と言う名のサービス残業がある。有給の消化といいながら、子育てのため休んでると休み過ぎと言われてやすみづらく子育てしづらい

- ・GPMという目標管理により成果が厳しく求められ、職場の雰囲気が悪い。過度な成果主義を改善して欲しい
- ・実力主義と言いながら、実際は部門の業績で昇格や昇級する人数は決まっている。賞与も同様に業績で左右されるので、特に業績が悪い部署のベテラン社員達は「どうせ上限に達しているから上がらないよ」と諦めモードです
- ・上司のパワハラが酷い。朝からきつい口調で責められるので一日モチベーションが上がらない
- ・仕事のストレスで体重が急増してしまった。管理職なので残業代は出ないが、作業時間が原価にチャージされるため、赤字案件ということもあり毎日定時退勤で勤務申請している
- ・私は主に営業・海外事業畑でキャリア20余年、それなりの実績であっても大損失などは出した事のない50代です。TOEICも900点台後半ですが、夏の早期退職応募可能者に『選ばれ』5回以上に及ぶ面談でも応募しなかったところ、海外営業→資材部に異動されました。現在主な職務は、書類ファックス・コピー・仕分け・PC繰り返し入力数十件等軽作業+事務を若手社員と共に携っており積年の営業・語学・折衝スキルは全く用のない状況です。今の会社は業績不振対策として早期退職・配転などを行っていますが、私が『特に悪意も無く』このような使われ方をされているのを一例とすると、会社の将来は暗いと思わざるを得ません

5 職場からの闘いと電機・情報ユニオン

日立関連職場の懇談会（日立懇）は、職場の

要求や不安、理不尽な扱い、パワハラ・セクハラなどの労働相談や職場の問題を会員で議論し、毎年、日立労組本部へ要請行動を1993年6月から継続して行っている。この要請書を作るには職場分析や労働者の意見・気分、各地で起こっているリストラ攻撃とその狙いなど議論することを特に重視している。要請内容は春闘、働き方改革、リストラ、原発、子育て、働く女性の問題、人権、企業ぐるみ選挙など多岐にわたっている。職場の生の声を日立労組本部中執との対話で伝え、懇談する活動は労組本部側も重視し、参考にしてている。

日立の株主総会への取り組みも行っている。会社経営には様々なリスクが伴う。このリスクを回避するのが経営者の役割である。私たちは、職場の労働者株主の立場で、日立の経営施策や職場で起こる人権侵害などが社会的な批判を受けるリスクであることを指摘し、労使関係が正常な会社こそ発展できるという立場で質問・意見を提起している。

日立労組は、電機連合に加盟している労使協調路線の労働組合である。グループ会社の労組も同様の路線である。労使協調の労働組合は、職場のリストラにたたかうという点で弱さを持っている。リストラ面談、退職強要には相談に行っても「対応してくれない」「逆に説得される」と職場労働者の信頼はない。最近、リストラで困ったら「電機・情報ユニオンに相談しよう」という日立の労働者が増えている。電機・情報ユニオンに相談に訪れ、労働組合に加入し、日立と団体交渉を行って「退職強要をやめさせる」、パワハラが酷くメンタル疾患で休職した労働者が電機・情報ユニオンに相談、加入し団体交渉で「職場復帰を果たし、新たな職場を確保させ仕事ができる労使関係を作る」、「定年退職後の再雇用の労働条件を団体交渉で前進させ雇用を確保させる」などの例が多く生まれている。日立懇への労働相談も電機・情

報ユニオンと一緒に相談し、本人の意思により電機・情報ユニオン加入して運動を進めている例もある。

おわりに

今年5月の経団連の定時総会で日立製作所会長の中西宏明氏が会長となった。電機産業から会長が出るのは東芝の土光会長以来である。中西会長は安倍内閣に近い人物であり、日立が行ってきた（先取りしてきた）働き方改革が国の政策としていっそう強く押し出されるのは間違いないであろう。内閣府の総合科学技術・イノベーション会議が司令塔となって進める科学技術政策の指針「Society 5.0」の企業での推進役も中西会長が行ってきた。この「Society 5.0」実現のために5つの壁突破が官民で推し進められる。壁の一つが「人財の壁」であるとして、今焦点となっている「残業代ゼロ法案」をはじめとする様々な働き方改革が悪が予想される。

一方、経団連は昨年、企業行動憲章を改定し、「4. すべての人々の人権を尊重する経営を行う。」という項目を追加した。日立も2013年5月に日本の企業としてはいち早く「日立グループ人権宣言」を発表した。その宣言では「国連の『ビジネスと人権に関する指導原則』の実行を通じて、人権尊重の責任を果たす」としている。

職場で起こるリストラ、退職強要、サービス残業、パワハラ・セクハラ、リストラ部屋、いわれない降格・降給差別など人権無視の企業論理とグローバル企業にも求められる人権擁護との矛盾を明らかにしていくことが重要になっている。職場で人権を守り発展させるたたかいと運動が日立懇の役割である。働く者の人権と生活を守るため電機・情報ユニオンと共同し、いっそうの発展を進めたいと思う。

（なるき ひころう・会員・日立関連労働者懇談会副代表）