



ドイツ・シーメンス社の組織再編と雇用調整⁽¹⁾

— 2000年代初頭の人員削減措置を中心に —

久 本 憲 夫

概要 本稿は、21世紀初頭に行なわれた ICT 部門の大規模な企業組織再編とそれに伴う人員削減措置の実態を、ドイツ・シーメンス社を事例として明らかにする。用いる資料は、企業内部の従業員活動家たちが公開していたものである。人員削減の対象者の多くが ICT 技術者であり、労働協約の対象外となる管理職層を多く含んでいるという点では、高度専門職の人員削減措置という意味合いもある。そこで明らかとなったのは、社内公募による企業グループ内外への配置転換や転籍、さらには行政と連携した企業内職業あっせん窓口の設置、退職時の補償金、および、人員削減措置の対象となる従業員への対応、労働裁判所の活用、労使協議の実態などである。

Abstract This paper will present a case study of a large-scale corporate reorganization of the ICT sector at the beginning of the 21st century, and the resulting personnel reduction measures, using Siemens AG. The documents used are those that were made public by employee activists inside the company. The study is also a case study of the redundancy measures for highly specialized personnel, in that the majority of those targeted for redundancy are ICT engineers, which includes many managers who are not covered by the collective agreement. What became clear are the reassignment and transfer of employees within and outside the corporate group through internal recruitment, as well as the establishment of an in-house job mediation office in cooperation with the government, compensation payments at the time of retirement, and the use of labor courts and labor-management consultations to deal with employees who are subject to workforce reduction measures.

キーワード 雇用調整, 組織再編, 労使協議, 人事管理, ドイツ

原稿受理日 2023年6月23日

(1) 本稿が依拠する資料は基本的には2009年1月から9月半ばまでに取得されたものであり、本稿は京都大学大学院経済学研究科のディスカッションペーパー「ドイツ大手電機企業の企業組織再編と雇用調整」(2020年)を圧縮・加筆修正したものである。以下では、煩雑さを避けるために、シーメンス社を単にシーメンスと表記する。旧シーメンス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。本稿執筆時点では、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も閉鎖されたり、HPそのものは存在するものの記事が削除されているものも少なくない。なお、以下で主に依拠するNCIのHPは閉鎖されている(そのなかでも特にInWaChRo-Newsを用いる)。他方、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た。

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た。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。

ドイツでも、シュレーダー政権下、高失業率のなかで解雇規制緩和がおこなわれた。とくに、解雇をめぐる労働紛争における金銭解決については、わが国での導入をめぐる参考事例とされてきた⁽²⁾。ドイツの雇用調整全般については先行研究⁽³⁾を踏まえ、本稿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を事例にとつて検討することにした。具体的には、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、シーメンスのICT通信部門（正確には、ICNとノキアとの合弁企業であったNSN）の雇用調整の実態に迫る。

1. 全般的な状況

最初にごく簡単にドイツの雇用調整、とくに解雇規制について、20世紀末から21世紀初頭の状況を確認しておくことにしよう。

(1) 従業員の離職理由

ドイツにおける離職理由を労働市場・職業研究所 (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB) の「事業所パネル調査」(IAB-Betriebspanel) からみてみると解雇が少なくない⁽⁴⁾。離職理由について、Pfarr u.a. (2005, 51-2頁)によれば、1980年頃の

(2) もっとも、ドイツ法にある「勤続年数による解約告知期間の長期化」はわが国ではまったく議論となっていない。

(3) 主要な研究として、藤内和公 [2013]、高橋賢司 [2011]、山本陽大 [2021] がある。とくに、藤内氏の研究は、1990年代以降のドイツの雇用調整を包括的かつ丹念に検討したものであり、このテーマを検討するために参照すべき研究である。なお、1980年代までの西ドイツの雇用調整については、久本 [1989a]、久本 [1989b] を参照のこと。ここで、利害調整／補償プランの事例を含め、詳細に検討した。

(4) http://doku.iab.de/betriebspanel/ergebnisse/2006_07_15_02_personalabgange.pdf (ただ2023年3月10日時点では見当たらない)

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。また、雇用保障のために企業がとった施策として、リーマン・ショック後の雇用調整では、労働時間口座の活用が最も多く、伝統的な操短労働（Kurzarbeit）の活用、配置転換や休暇既定の変更などの施策も取られている⁽⁵⁾。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⁽⁶⁾。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、補償金（Abfindung, 退職金）の支給が一般的である。

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⁽⁷⁾、「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（本稿では「希望退職」と訳す）が10%であった。②事業所委員会⁽⁸⁾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は15%）。補償金の額については、1か月分の賃金より低い額が8%、1～2か月分が17%、2～3か月分が12%、3～6か月分が21%、6～12か月分が22%、12か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で異なり、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か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

(5) 藤内[2013]第4章「リーマン・ショック後の雇用調整」を参照。

(6) 100-249人の事業所では「その他」は13%にとどまる。

(7) 労働政策研究研修機構[2005], 126頁。

(8) Betriebsrat の翻訳については、「従業員代表（会）」という訳が最も分かりやすい。ただ、法律によらない従業員組織との対比から、本稿では「事業所委員会」という訳を用いる。また、本稿が使う資料は、現在、多数派を握る IGMetall（金属労組）とは異なる少数派グループのものである。

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、事業所組織法（Betriebsverfassungsgesetz）によって、ドイツでは、多くの企業には「利害調整／補償プラン」（Interessenausgleich/Sozialplan、以下では単に、IA/SP）⁹⁾の作成が義務付けられている。これについては事業所委員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、社会的選択、社会的選考という訳もある）への配慮が必要である。

（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（Sozial）観点に配慮しつつも、企業経営の観点から人選し、事業所委員会が一定の規制を働かせている。この「福祉的人選」として配慮すべき観点としては、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」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。1970年代から80年代にかけて多用された「早期引退」は年金財政悪化から「老齢部分就労」に道を譲っている。もっとも、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、それに対して事業所委員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を事例として、こうした点に迫っていきたいと思う。

⁹⁾ Interessenausgleich は「利益調整、不利益調整」という訳もある。また、Sozialplan は「社会計画」とされる場合が多いが、「補償計画」「救済計画」という訳もある。

2. シーメンスの組織再編

(1) シーメンスの概要

2007年当時のシーメンス全体の事業構造は、表1に要約したとおりである。

表1 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	36%
ヨーロッパ*	22.801	32%	105,400	27%	9,000	28%	59	28%
アメリカ	19.321	27%	91,500	23%	7,600	23%	77	23%
アジア・太平洋	10.937	15%	65,400	16%	4,000	12%	51	12%
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）

(2) シーメンスの「選択と集中」ICT・通信部門の分離・営業譲渡⁽¹⁰⁾

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、利益が上らず営業譲渡などによる撤退が鮮明になった。そのため、ここで働く基幹労働力としてのICT技術者たちは雇用調整の荒波にもまれていった。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SIS（Siemens IT solutions and Service）に改組した。②NSN（Nokia Siemens Networks）。2006年6月ノキアと50：50の合弁を公表した。発足は2007年4月であり、本社はフィンランドとされた。主導権をノキアに渡したわけである。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）。100%子会社化。2008年2月23日、約6,200人の従業員の半分を分離することを告知し、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のその他の部分も2分割し売却した。ひとつは、SHC（Siemens Home and Office Communication Devices）として100%子会社化したのち2008年10月Arques Industries AGに株式の80.2%を売却した。分離された1,650人には3年間の雇用保証が与えられた。もう一つの携帯電話部門は台湾企業BenQに売却されたがその後倒産し、その大量解雇は政治事件化した。シーメンスの雇用責任が問われることとなったのである。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月にスピノフシ、Cinterion社となった。

(3) 等級制度とその構成

当時のシーメンス従業員の等級制度について判明した範囲で記述することにしよう⁽¹¹⁾。

(10) 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 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、富士通との合弁であった FSC の全株を富士通に譲渡し、FSC は富士通の100%子会社となった。

(11) NCI の日誌である In WaChRo-News の2007.5.23日付の記事、および、非 IGMetall 系の組織

シーメンスの職位は、表2のようになっていた。約10万人とされている労働協約の対象である協約従業員の上に、協約外職員（Außertarifliche Mitarbeiter, AT）、管理層FK（Führungskreis; FK）、上級管理層 OFK（Oberer Führungskreis）、指導層 DirK（Direktionkreis）がいる。人数については、上級マネジメント層を役割階層2、3（これは管理職員 Leitende Angestellte にあたる）、中間マネジメント層を役割等級4、5に当てはまると考えられるので、その数字を入れている⁽¹²⁾。なお、労働政策研究・研修機構（2006、114頁）によれば、2003年度において、シーメンスのドイツ国内の従業員構成は、労働協約対象の現業労働者3万1,500人、同じく協約対象の職員5万5,400人、ATが1万5,400人、FKが7,200人、OFKが2,460人、Dirkが132人である。さらに、その上位に最上位管理層（Oberster Führungskreis）が142人、そして従業員ではないが取締役が11人となっている。なお、Dirk と Oberster Führungskreis は別物とされているが、後者が前者と CEO 以外の取締役を合わせた数字である可能性は否定できない。

表2 シーメンスの等級制度と労働協約対象従業員の構成（2007年頃）

役割階層	契約グループ Vertragsgruppe	役割（Funktionen）	給与幅 （€）	推奨変動部分	人数
1	CK (Corporate Key Function)	経営者・取締役			
2	OFK/ DirK (Direktionkreis)	Leiter GG (Geschäftsgebiets), Leiter GZ (Geschäftszweig), Kfm. Leiter GG, übergreifende Funktionen (例えば, Leiter Entwicklung, Einkaufsleiter, RW-Leiter mit Gesamtverantwortung, Leiter Ref Pers)	123,000 ～ 290,000	40%	約2,300人
3	OFK (Oberer Führungskreis)	Leiter GZ, LeiterWerk-/Produktionseinheit GG, Kfm. Leiter GG, Leiter Großprojekt, Leiter Vertrieb und/oder Marketing	94,000～ 200,000	30-40%	
4	AT/FK (Führungskreis) /OFK	Leiter Buchhaltung, Projektleiter, Personalleiter, Techn. Leiter Service (Montage/Wartung), Senior / Fach-Experte	74,9030* ～ 142,000	10-30%	約23,000人
5	協約外従業員 AT (Außerliche Mitarbeiter)	Besonders bedeutende Fachfunktionen (例えば, in Forschung/ Entwicklung, Produktion, Vertrieb, Service, Personal, kaufmännisch, OI), tech./ kfm. Gruppenleiter in besonders bedeutender Funktion, Teamleiter, Teilprojektleiter etc.	74,9030* ～ 100,000	2-20%	

出所：2007.5.23の InWaChRo-News, および, Partner im Betrieb, Bayerische Metallindustrie Tarifgebiet Bayern und Siemens AG. Gültig ab 01. 06, 2007. www.partnerimbetrieb.de.

*：役割階層4と5の給与幅の下限が同じなのは、IGMetallとの労働協約で協約外職員（Außertarifliche Angestellte, ここではATとFKが該当する）の下限年収を決めているからである。

↘である Partner im Betrieb (www.partnerimbetrieb.de) が発行する Bayerische Metallindustrie Tarifgebiet Bayern und Siemens AG. Gültig ab 01. 06, 2007

(12) Welt on Line vom 10. Juli 2008.

こうした管理階層と並んで役割階層 (Funktionsstufe, FS) があり, FS1: 経営者・取締役で管理階層は CKF (Corporate Key Function), FS2: 事業領域長ランクで管理階層は Dik か OFK, FS3: 事業部門長クラスで管理階層は OFK, FS4: プロジェクトリーダー, 人事リーダー, シニア・専門エキスパートクラスで管理階層は FK か AT, FS5: 特に重要な専門役割, 技術系・営業系の特に重要なグループリーダー, チームリーダー, 部分プロジェクトリーダーなどで管理階層は AT とされている。AT は日本流に考えると大学・大学院卒若手や, 非大卒の中堅・年配で昇進した者などが該当するように思われる。給与幅は役割階層ごとに設定されている。いわば範囲職務給である。労働協約対象従業員の上位に位置する管理職層について役割階層と契約グループの関係をみると, 日本という職能資格制度に近いようにも見える。もちろん, 協約対象の従業員は職務給である。こうした等級制度のなかで, 雇用調整の主たる対象となったのは, 協約対象従業員 (現業労働者と職員) と協約外従業員 (AT) 並びに管理職層 (FK) であった。

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)

(1) 2002-4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本格的に実施する。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年にかけてである⁽¹³⁾。紛争の経緯はつぎのとおり⁽¹⁴⁾。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54,000人いる従業員を2003年末までに34,000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2,300人 (ICN のミュンヘン・ホフマン通り事業所 (Mch-H) の6,600人をうち2,300人を削減するとされた) の人員削減を発表した⁽¹⁵⁾。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

(13) 企業の競争力と職場確保を目的としたシーメンスと IGMetall (金属労組) との1998年企業別労働協約, およびに基づいてシーメンス・フランクフルト事業所での会社と事業所委員会との間で締結された事業所協定についての解説が小俣 (2007) にある。

(14) Mayer [2005] *Computerwoche* vom 17. 1. 2003 ほかを参考とした。

(15) 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 では実にほぼ半数が協約外の従業員 (AT / FK 以上) 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。事業所委員会の構成は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 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

は希望退職に応じるか、beE⁽¹⁶⁾ (Betriebsorganisatorisch eignenständige Einheit, 職安 (Arbeitsamt) と連携した一種の企業内職業紹介組織) に移籍するかを求められた。どちらにも同意しない者は「経営上の都合による解雇」をされるとされた⁽¹⁷⁾。対象となる従業員の人は「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3,000人を大量採用していたため、「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、事業所委員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⁽¹⁸⁾。2002年10月23日に締結された「利害調整 / 補償プラン」は当初削減予定としていた2,300人ではなく、1,100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1,200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「経営上の都合による解雇」をしないとした⁽¹⁹⁾。

↳ て1,400万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 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事業所委員会の委員で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。

(16) これについては、Wagner/Wahba [2005] が詳しい。SGBIII (社会法典第3編) の第216b条にもとづく制度であり、連邦雇用機構 (Bundesagentur für Arbeit) から特別の操短労働手当を受け取れ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つであるといっただろう。これを正反対の立場にある NCI-news と比べると、客観的な姿が見えてくる。

(17) 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。

(18) 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。現在では、この組織は消滅したようである。少なくともインターネット上では存在していない。

(19) 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。

さて、1,100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か月であり、新しい職が見つからなかったときは「経営上の都合による解雇」がされる。事業所協定の原文はつぎようになっていた。

「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1,100人とする。」

該当者の人選は企業がおこなうものとされた。事業所委員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⁽²⁰⁾。

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1,100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」⁽²¹⁾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⁽²²⁾。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か月後には解雇される恐れがある。それに比べて、福祉の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、会社から事業所委員会に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る解雇保護の対象者であった。事業所委員会はこれに対して、366人のうち362人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。解雇通告をう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「経営上の都合による解雇」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(AT)については敗訴した者も少なくなかった(2007.7.4のInWaChRo-News, *Der Spiegel* 48/2002)。

なお、2004年1月には、裁判で勝訴した60人が原職復帰した。人選から外れた従業員に

(20) 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。

(21) 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への移行という「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。

(22) 削減予定数1,100人に比べて少なく詳細は不明であるが、注19と同じような理由が考えられる。

とし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、1,600人はほかの事業所へ配置転換となった。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⁽²³⁾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ている。

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⁽²⁴⁾。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（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13,600名であったが2006年には3,755名に減少している。内訳は表3に示す。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最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。事業所単位と企業単位が込み入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。

表3 2006年 SiemensCom（ミュンヘン・ホフマン通り事業所（Mch-H）の従業員数の変化

	人数
2002年までに削減	1,123
2002年から04年にかけて削減	6,749
2004年から2006年にかけて削減	945
2006年から2007年にかけて削減 ()内は TietoEnator の分離で内数	1,028 (263)
現員数	3,755
1998年時点の人員数	13,600

出所：2006.5.7のInWaChRo-Newsより作成

(23) 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。

(24) 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事業所委員会も加わっている。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。

(2) NSN における2007-8年の人員削減⁽²⁵⁾

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)。

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3,300人が対象。ドイツでは約1,800人。フィンランドで1,500人。NSN は現在フィンランドの従業員が9,130人、ドイツが12,600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10,000人)、2010年までに1,500-1,700人を削減。ドイツでは、2010年までに2,800-2,900人削減。これは約23%に相当する。

07.5.4・・・事業所委員会の激怒。NSN の事業所委員会の 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、今日午前の全体事業所委員会に経済委員会⁽²⁶⁾ の場で知らされた。・・・抗議のために、経済委員会は会議を中断した。現在全体事業所委員会の態度表明について協議している。月曜日に NSN の Mch-H 事業所委員会は特別会議をもつ。おそらく来週には臨時従業員集会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) で臨時従業員集会が計画された。なお、ミュンヘン・マーティン通り (以後は単に Mch-M) の事業所委員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。

(25) 本節でも、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が、もちろんシーメンスなどの企業や IGMetall 主導の事業所委員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、当時 NCI のメンバーにはミュンヘン・マーティン通り事業所 (Mch-M) の事業所委員会委員がいた。2006年の組織再編の経緯については、小俣 [2007] を参照。

(26) 事業所委員会が事業所単位であるのに対して、企業単位の従業員代表組織が「全体事業所委員会」であり、各所の事業所委員会から構成される。また経済委員会 (Wirtschaftsausschuss, WA) は100人以上の企業に設置されるものであり (事業所組織法106条)、企業経営上の事柄について企業と話しあい、事業所委員会に知らせることを任務としている。

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・高齢部分年金・beEなどありうる。）⁽²⁷⁾

07.5.8・・・約1,200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の事業所委員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の事業所委員会から連帯声明。

5月9日時点での数字が表4である。

07.6.10・・・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。

07.6.15（金）・・・500名の従業員は次の月曜日にJob-börse⁽²⁸⁾に参加するように会社から示唆された。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。これには事業所委員会は関与しない。なお、これは強制ではない。

全体事業所委員会と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、全体事業所委員会とWAは撤回を求めた。全体事業所委員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にあったが、経営側の希望でこれについては守秘義務とされた。全体事業所委員会はまだ情報提供段階であって、まだ利害調整／補償プランの具体的な交渉はまだ始まっていない。

表4 人員削減数の概要（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)	1,800	850	47.2%	München, Berlin, Leipzig
Radio Access (RA)	1,110	250	22.7%	München, Berlin, Düsseldorf, Ulm
Reserch, Technologies and Platform (RTP)	750	250	33.3%	München, Berlin, Düsseldorf
Sales and Marketing, Services	1,250	650	52.0%	ドイツの数多くの地区
Sonstige	7,700	900	11.7%	ドイツの全地区

出所：2007.5.9のInWaChRo-News

(27) 以下の叙述で、（）内は、事実関係の補足、「日誌に書かれている感想」を意味する。

(28) Wagner/Wahba (2005, S.135ff)によれば、Job-börseは定期的（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。

07.6.19・・・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から補償金はもらえない。なぜならば、人員削減のための補償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、そうなれば補償金はもらえない。

このJob-börseは地区の事業所委員会とも全体事業所委員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。

07.6.20・・・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。)

07.6.21・・・昨日、全体事業所委員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。

07.6.29・・・NSNのプレスリリースによれば、NSNはドイツで12,600のポストのうち2,290を削減する。これについて、企業は本日、全体事業所委員会と合意に達した。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。)

07.6.30・・・5月に人員削減案が出たとき、全体事業所委員会とIGMetallは激しく企業を批判していたが、全体事業所委員会はわずか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。全体事業所委員会は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。)

07.7.7・・・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補償金などにとって極めて重要である。

07.7.12・・・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%の人々はIA/SPの対象外とする。つまり補償金なしの自己都合退職しかみとめない。全体事業所委員会は地区の事業所委員会にまだ詳しい情報を与えていない。

全体事業所委員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。明日の臨時事業所委員会会議で地区の事業所委員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> 2007年10月1日、または2007年11月1日にスタートする。

07.7.13・・・IGMetall バイエレン支部はNSNの合意を歓迎。

表5は最終的に合意した結果である。

表5 人員削減数

事業所	削減数	2,290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	1,637	17.8
Mch -M	926	40.4	3,250	28.5
Mch -P	284	12.4	1,478	19.2
Berlin SD	448	19.6	*1,511	29.6
Bruchsal	133	5.8	*1,161	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	13.9
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	7.0
計	2,290	100.0	11,098	20.6

* は、2006.7.25 時点の事業所委員会地区図から。計は筆者による試算。削減率の値について一部修正。

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)	1,800	850	47.2%	519	28.6%
Radio Access (RA)	1,110	250	22.7%	204	18.4%
Reserch, Technologies and Platform (RTP)	750	250	33.3%	235	31.3%
Sales and Marketing, Services	1,250	650	52.0%	257+346=603	48.2%
OBS	7,700	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	

出所：2007.7.13 の InWaChRo-News

<利害調整 / 補償プラン (IA/SP) の概要 (2007.7.17)>

・IA/SP による提示はまず撤退する製品に係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も対象となる。NSN のキーパーソンが退職しないように、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12,477人が就労していたが、この時点では Mch-H には、1,637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事業所委員会と交渉する。)

< beE >

注16で述べたように、beE の設置は SGBIII第216b条にもとづき、連邦雇用機構は beE 給与の60-67%を移行操短労働手当として支給する。NSN は連邦雇用機構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機構が認可しなければ、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か月後に 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か月ではなく19か月しか期間はない。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⁽²⁹⁾。BME の基礎は beE に入る直前の月収であり、協約対象従

(29) 移行操短手当を含んでいるため、企業の実質的な負担はそれほどではないが、後述するように、2012年の IA/SP ではこの条件は低下する。

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 においても影響する。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労働手当（Kurzarbeitergeld）を出さないで、NSN が肩代わりする。また、2年目は職安は操短労働手当を出さない。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⁽³⁰⁾。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仕事（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。

全体事業所委員会は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、付加給付なしで補償金は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%の補償金+早期就職プレミアムとして8か月分の beE 給与+その他の付加給付が得られる。

beE に入る時と希望退職に応じる時の条件を比較したものが表6である。

⁽³⁰⁾ 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。

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
補償金の計算基準日	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
マトリックス補償金 これは地区ごとになされる。通 常は前回の補償プランと同じ。	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補償金で はなく CP 回覧 Nr.69/4 による補償金を受け取る。	100%
補償金の上限	175,000ユーロ	250,000ユーロ
解約告知期間の買上げ (KFA)	2007.9.28 までに署名する場 合には、マトリックス補償金に加 えて、解約告知期間1か月当 たり粗月取の1.5倍を受け取る。	beE と同様

なお、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た⁽³¹⁾。

① 法律による解約告知期間 (民法第622条)

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

(31) 08.2.29 の InWaChRo-News および IGMetall Siemens Dialog Infineon Dialog.

- ③ シーメンス AG：全体事業所協定により、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。

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 これらは退出国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 ⁽³²⁾ 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 ⁽³³⁾ あたり750ユーロ	beE と同じ	
子供加算	子供 1 人あたり2,500ユーロ ひとり親は5,000ユーロ加算。	beE と同じ	
企業年金請求権調整	退職の n か月までに企業年金の中途請求権をもつ者 n=12・・・4,000ユーロ n=24・・・2,000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	

出所：2007.7.15の InWaChRo-News

<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補償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補償金を受け取る。補償金の上限はある。VB を結んだ従業員は退職に当たって1歳あたり100ユーロの（粗）手当を得る。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。

(32) 企業業績により企業が決定する係数

(33) 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) に拠っておこなわれるが、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

＜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か月であり、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。

表7はこの間の人員削減の規模を推計したものである。

表7 人員削減数の推計

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)	1,800	1,334	-466	519	53
Radio Access (RA)	1,110	1,046	-64	204	140
Reserch,Technologies and Platform (RTP)	750	697	-53	235	182
Sales and Marketing, Services	1,250	1,194	-56	257	201
Sonstige	7,700	7,982	282	1,075	1,357

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)	1,334	850	47.2%	519	38.9%
Radio Access (RA)	1,046	250	22.7%	204	19.5%
Reserch,Technologies and Platform (RTP)	697	250	33.3%	235	33.7%
Sales and Marketing	1,194	650	52.0%	257	21.5%
Services	2,789			346	12.4%
OBS	1,095	900	11.7%	360	32.9%
IPT	299			14	4.7%
Strategy	10			3	30.0%
Operations	2,539			257	10.1%
IT	440			44	10.0%
HR	810			7	6.3%
Finance & Control				38	
その他の本部				6	

出所：2007.7.20の InWaChRo-News

＜50歳以上＞ 失業率は高く、就職は極めて困難。

07.7.18・・・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。）³⁴⁾

³⁴⁾ ここでは、「給付されない」としているが、つぎにみるSBSの補償プランから推測すると、「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。

07.7.21・・・再配置（Mapping）リストはおそらく7月末に事業所委員会に渡される。（配転については、事業所委員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。）

（・全体事業所委員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 $2,290-357=1,933$ 人となるはずである。）

07.7.30・・・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1,890人のはず。）

07.8.4・・・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。

07.8.13・・・早期引退（VB）について。毎月の補償金の高さは雇用関係終了時と法的年金の最短支給開始時との間の期間に依存する（表8）。課税段階IIIで、まだ年金受給まで5年ある粗月収5,000ユーロの協約従業員は粗月収2,750ユーロ受給する。

表8 早期引退の月次補償金（一時金でなく、毎月支給される）

雇用関係終了時と法的年金の最短支給開始時の間の期間	AT/FK ⁽³⁵⁾		協約対象者	
	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
出所：2007.8.13のInWaChRo-News

07.9.18・・・beEがスタートすることを確認。

07.9.23・・・SCAをIBMに営業譲渡。

07.9.26・・・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との内容である。詳細は上司に問い合わせることとされている。（09.9.30までは会社都合解雇は行なわれないので、これは心理的な文書にすぎない。）

07.10.15・・・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。

(35) ATは「協約外従業員」を、FKは「管理職層」を指す。2-3を参照のこと。

07.10.31・・・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、希望退職に応じた人たちがいる。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2,290人に対して約1,000人がbeEに移行したと思われる。これは全体の43.7%に当たる。

07.11.18・・・ベルリンの事業所委員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。

07.12.8・・・経営陣によれば、2007年11月26日時点で、1,250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1,875名にIBMに営業譲渡した137名を加えると2,012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。）

表9は、各事業所での人員数の変化をしめしたものである。

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	1,637	1,505	-132
Mch-M	3,250	2,722	-528
Mch-P	1,478	1,207	-271
Berlin SD	1,511	1,507	-4
Bruchsal	1,161	1,098	-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	12,520	10,530	-1990
beEに移行			1,250
2007.10までの退職者			626
IBM Iへの分離			137
削減総数			2,013

出所：2008.1.13のInWaChRo-News

08.2.4・・・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。

08.2.6・・・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。

08.2.11・・・人事部は公式にすべての NSN の事業所で2007年7月12日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2008年1月31日までに退職した。それで、Mch-H では予定削減数291名の46%に達した。

08.2.12・・・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2008年4月1日に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08.4.1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。

08.5.30・・・NSN と全体事業所委員会は2008年5月28日に共同声明で2007年7月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2,290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

人員削減はその後も続くが、質的な変化はないので、事例を追うことはここまでにしよう。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。その中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たい。

(1) 補償金の金額⁽³⁶⁾

NSN の各事業所での補償金の算定式は、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) が2004年5月4日に結んだ補償プランが手元にある⁽³⁷⁾。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よう。実際、NSN のなかでも事業所によって

(36) 補償金の算定式の例として、藤内 (2013) 178 頁参照。原資料は Hartmann, Brititte K. (1999), *Betriebliche Personalpolitik durch Aufhebungsverträge*, S.130-131.

(37) SBS Sozialplan 2004 zum Interessenausgleich in der Fassung des Entwurfes vom 08.04.2004. beschlossen von der Einigungsstelle am 40.05.2004. なお、この補償プランの第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。

算定方式とマトリックス方式がある⁽³⁸⁾。

(1-1). 雇用関係の終結・・・補償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5,000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か月目収入)/12

② 以下の手当の(完全に決済された)最近3か月の平均値・・・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)

④ BaG⁽³⁹⁾-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⁽⁴⁰⁾>「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)

③ BaG-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。

(38) シーメンス・ハンブルク事業所のマトリックス方式による算定式が小俣(2007, 37頁)にある。ただ, タイプミスと思われる「,」と「.」の混同がみられるので注意が必要。

(39) 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#>

(40) 協約外従業員(AT)以上の従業員のこと。

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2,000ユーロ（NCN2007では2,500ユーロ）、障害児の場合は1人あたり2,500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5,000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補償金を10%加算する。重度障害者と同等の者には補償金を5%加算する。

d) 特別加算

- ・ 企業年金請求権
- ・ 退職の12か月までに企業年金の中途請求権をもつ者は3,000ユーロ（NCN2007では4,000ユーロ）（協約外は6,000ユーロ）の補償金加算を得る。また退職24か月までにこれをもつ者は1,500ユーロ（NCN2007では2,000ユーロ）（協約外従業員は3,000ユーロ）の補償金加算を得る。
- ・ 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、それに応じて補償金を引き上げる。
- ・ 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補償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補償金として

保証される。

(1-2) 高齢従業員に対する補償金の上限

補償金の総額は、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。

(1-3) 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2,000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。

(1-4) 満期と補償金の変更

...

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、補償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。

すべての補償金は、(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補償金にすべて算入される。

...

(1-5) 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か月当たり1/36の補償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か月目収入, 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か月までとする。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、全体事業所委員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、不利益緩和のため算定された月給を8%引き上げる。
- この事業所協定の実施にあたって、地区の会社と事業所委員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社と全体事業所委員会の意見を聴

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3,500ユーロの従業員を考えてみよう。

補償金 = 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 = $[(3,500 \times 1.3.25/12) + 300 \text{ (仮の数字)} + 5.0/12 \text{ (2007年実績)} + 3,500 \times 1.37/12 \text{ (2006年の実績平均値)}] \times 15 \times 0.78 = 5,3455 \text{ユーロ}$ (これは最低保証50,000ユーロより若干高い) これに家族加算として $2,000 \times 2 = 4,000 \text{ユーロ}$ が加わる。

つまり57,455ユーロとなる。これは月額基本給与の16.4か月分に相当する。

(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求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、外部企業への就職をしている (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、「福祉の人選」が活用されることになる。

(3) 事業所委員会はどの程度、人員削減措置に関与しているのか。

利害調整・補償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/補償プラン」作成時に、福祉の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 利害調整と補償プランの作成は共同決定権

利害調整/補償プランは法律通りに、経営側と全体事業所委員会が集中協議しており、詳しいことが地区の事業所委員会に知らされるのは、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おこない、事業所委員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が多かった。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 年における ICN の人員削減措置のときの IGMetall の事業所職場委員長で全体事業所委員会副委員長でもあった Mayer (2005) によれば、2004年1月に約1,600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、事業所委員会を引退している。

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、部分的には行なわれているものとおもわれる。なお、社内公募での異動や配転もおこなわれているが、配転については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。

補償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である。ただ、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の措置を適用しないことで退職を思いとどまらせるしかなかった。

おわりに代えて：その後の動き

2012年に NSN ミュンヘン事業部門（旧シーメンスの部分）はさらに大規模な人員削減を実施するとともに、4つの企業（Nokia Siemens Networks Management International GmbH, Nokia Siemens Networks Deutschland GmbH, Nokia Siemens Networks Operations GmbH, Nokia Siemens Networks Optical GmbH）に分割された。4つの分割企業に継続就業となった者2,000人、beEへ移行となったのが1,600人であった⁽⁴¹⁾。

2012年4月4日に、ミュンヘン・セント-マーチン通り（Mch-M）事業所委員会とNSNとの間で締結された利害調整／補償プランは、2年間の有期雇用となる者のbeEでの月給が70%、補償金（退職金）の上限110,000ユーロとされたが、同日に締結されたNSNおよびそのbeEとIGMetallバイエルン支部との間で締結された労働協約では、IGMetall組合員に対しては、beEでの月給が組合員は80%、追加一時金として10,000ユーロ支給と補償金上限の120,000ユーロへの引き上げることとされた。これについて、非組合員が労働裁判所に組合員と同等の条件を求めて訴えた。州労働裁判所でこれらの点で非組合員の要求は認められ、最終的に2016年1月27日に連邦労働裁判所（労働問題の最高裁にあたる）で確定している。この時の「利害調整」の本文がインターネット上にアップされていた⁽⁴²⁾。それによればbeEへの移行者名簿が「利害調整」に添付されている。つまり、誰がbeEに移るかを事業所委員会は会社と合意している。なお、表6に示した補償金の上限は175,000ユーロであったから、条件は高賃金労働者にとっては悪化している。また、補償金は原則、月収の1年分とされている。先にあげたSBSの補償プランでの例と比べてみると、beEへの移行者はすぐに退職する者の70%であったから、ほぼ同率となる。逆にいえば、beEに移行せずに退職する場合は16か月分程度の補償金（退職一時金）を受けとったというのが、シーメンスの相場といえるかもしれない。

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、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。本稿では、企業経営者の政策と事業所委員会の対応、それ

(41) <https://www.bundesarbeitsgericht.de/wp-content/uploads/2021/01/4-AZR-830-13.pdf>, 2023.3.15 アクセス

(42) このIA/SPの本文と労働協約は筆者の手元にあるが、現在は公開されていない。ただ、IA/SPで争点となった部分については、連邦労働裁判所、ミュンヘン州労働裁判所のHPで現在（2023.3.17時点）でも確認することができる。Bundesarbeitsgericht Vierter Senat, Urteil vom 27. Januar 2016 -4 AZR 830/13-

に批判的な立場などの状況をできるだけピビットに示すことに心がけた。とくに、本稿でとりあげた事例は、高学歴専門職の雇用調整の実態を示しているという意味で学術的意味があると考えられる。

参 考 文 献

- 小侯勝治 [2007] 「ジーマンス社にみる企業再編と従業員代表の対応」, 『日独労働法協会会報』第8号, 日独労働法協会, 33-48頁。
- 高橋賢司 [2011] 『解雇の研究』法律文化社
- 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。
- 同上 [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。
- 藤内和公 [2013] 『ドイツの雇用調整』, 法律文化社
- 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 [1989a] 『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
- 同上 [1989b] 「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。
- 同上 [1999] 「ドイツ自動車産業の賃金制度」, 『日独労働法協会会報』第2号, 日独労働法協会, 17-58頁。
- 同上 [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。
- 同上 [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)
- 同上 [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。
- 同上 [2019] 「ドイツにおける従業員代表制の現状と課題」『日本労働研究雑誌』, 38-52頁
- 同上・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
- 山本陽大 [2021] 『解雇の金銭解決制度に関する研究—その基礎と構造をめぐる日・独比較法的考察』, 労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構 [2005] 『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.
- 同上 [2006] 『労働関係の変化と法システムのあり方』, 労働政策研究報告書 No.55.
- 同上 [2015] 『ドイツにおける解雇の金銭解決制度—その法的構造と実態に関する調査研究』労働政策研究報告書 No.172.
- Bielenski/Hartmann/Pfarr/Seifert [2003] Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen: Wahrnehmung und Wirklichkeit, *AuR*, 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 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 Arbeitsverhaeltnissen.*, München und Mering, Rainer Hampp Verlag.
- Siemens [2008]:, *Das Unternehmen. Siemens 2008*
- Wagner, Kerstin/Wahba, Isabel [2005], *Personalpolitik in schwierigen Zeiten. Neue Wege mit Siemens-*

ドイツ・シーメンス社の組織再編と雇用調整（久本）

beE-Modell, Frankfurt, Redline Wirtschaft.

Landesarbeitsgericht München, Urteil in dem Rechtsstreit.

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

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