



慶應義塾大学ビジネス・スクール

松下電器産業株式会社

— 熟年ライフプラン —

昭和55年7月、松下電器産業株式会社は、65歳までの雇用保障をめざす、総合的な高齢者対策「熟年ライフプラン」を発表し、高齢化問題に取り組むわが国産業界の注目を集めた。同プランは、松下電器の労使が合同で設置した「高齢者対策専門委員会」の場で1年間の検討を経たものであった。このプランの実現に力をつくした松下電器産業労働組合の高畑敬一委員長は「受ヶ皿会社などで65歳まで雇用保障した意義は大きい。労組としては、定年についても80年代後半に現行の60歳を65歳まで延長させたいと思っており、それを進めるうえでの一里塚を築いた」と語った。（『日本経済新聞』昭和55年7月26日）

企業環境と経営戦略

松下電器はわが国の代表的な電機会社で、家庭用電化製品で圧倒的な強さをみせ、「家電の松下」として知られていた。昭和58年の同社の売上高は2兆7190億円、経常利益1,890億円、従業員数は68,000名であった。電機業界は、第1次石油ショックによる不況の影響をはねのけ、昭和50年から55年まで年平均15.8%の高成長をとげてきた。その発展の背景には、各電機メーカーが、急速なエレクトロニクス技術の革新と国際化の進展という環境変化に対して積極的に挑戦していったことがある。とりわけエレクトロニクス技術によって、産業と家庭において新たな市場が創り出され、その需要は急速に増加している。そして、IC等の半導体はかつての鉄鋼に代って「産業の米」と呼ばれるほどになっている。こうした環境のなかで、電機業界は、まだまだ新しい技術分野も無限に残されていることもあって、今後とも高い成長を示すと予測されている。

松下電器も、こうした環境変化に対応した事業展開をはかるべく、経営努力を重ねている。56年には、発展するエレクトロニクスの将来を予測して、長期ビジョンを策定し、

このケースは、クラス討議の資料として用いるために、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授石田英夫と電気通信総合研究所関口和雄によって作製された。ケースは経営管理の良否を例示しようとするものではない。

なお、このケースは財団法人高齢者雇用開発協会が昭和57年度および58年度に実施した調査研究にもとづいている。その調査結果は「一貫した人事管理に関する事例調査報告書」及び「高齢化・定年延長と人事管理に関する調査研究報告書」として発表されている。

（昭和60年3月作製）

今後の経営戦略の焦点を明確にしている。そこではこれまでの家電事業をベースとして、総合エレクトロニクス・メーカーに脱皮していこうというきわめて野心的な方向づけがなされている。注目されるのは、ビデオディスクなどの新世代家電分野はもとより、これまでさほど得意でなかったオフィス・オートメーションやホーム・オートメーションという情報システム分野、産業用ロボットなどの産業機器分野をも事業の重点としていることである。もう一つの経営戦略の柱には、国際企業としての地位を確固たるものに築き上げていく海外戦略があげられている。現在世界33カ国で72の生産および販売の拠点を展開している海外事業の規模を国内事業と匹敵するまでに拡大することを課題としている。

松下電器の従業員の平均年齢は30歳で、また全社員に占める45歳以上の者の比率も10%ぐらいで、まだまだ若い会社である。しかし、新規採用者数が今後とも現在とほぼ同じ水準で推移すると仮定して、年齢構成の推移を予測してみると、全社員に占める45歳以上の者の比率は、昭和60年に約20%を占め、以後急速にかつ確実に高まってくる。それは、高度成長期に大量採用された30歳代の社員が団塊となっているからである。また、定年退職者数については、昭和46年約50名、51年約80名、56年でも約160名と少ないが、65年には300名をこえるまでになる（附属資料1参照）。現在のところ、まだまだ若い同社においても、従業員の高齢化が確実にしのび寄ってきているといえる。

この10年間の従業員の推移をみると、従業員総数は56,000名から67,000名へと2割ぐらいいしか増加していないが、課長職（副参事）以上の管理職の数は3,800名から6,400名へと急増している。さらに、管理職の昇進適齢期を迎える30歳代の社員が団塊（全社員に占める比率が約4割）となっているので、この管理職予備軍の活用と処遇が人事管理の重要な課題となっている。

経営理念と人事労務方針

松下電器では、経営基本方針と呼ばれる経営理念が経営活動の指針さらには精神的支柱となっている。それとともに、従業員一人ひとりの仕事に対する指針ともなっており、同社の経営風土を形成する鍵にもなっていると言われる。

同社では、昭和7年5月5日を創業記念日として定め、「命知元年」と呼んでいる。「命知」とは経営の真の使命を知るという意味であり、この日、創業者の松下幸之助氏が自分の感得した経営の使命を全従業員に力強く宣言したのである。同社では、経営理念が出发点にあり、現在の経営活動にも理念が脈々と流れていると言う。

同社の経営理念は、「産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す」という「綱領」で示されている。

この綱領の理念に向って進むにあたり、日々の仕事に取り組む基本的な心構えとして「信条」、またそれを具体的に表現した「松下電器の遵奉すべき精神」を制定している

(付属資料2参照)。

同社の人事労務管理においても、こうした経営理念が出発点となっており、人事方針、長期人材育成方針、さらに労働組合と結んだ労働協約の前文でも綱領等の精神がうたわれている。経営理念を浸透させる努力は、新入社員教育等の研修はもとより、職場での上司による部下指導のなかにもみられる。また、毎日の朝会では「松下電器の遵奉すべき精神」を唱和している。さらに、管理職昇進の際には、どれだけ松下電器の理念を理解して仕事に取り組んでいるかが重要なポイントになると言われている。

松下幸之助氏は人間重視の信念を次のように語っている。「松下電器は人をつくっている会社です。あわせて電気製品をつくっております。」「物があっても、金があっても、それを活かさない人ばかりいたのでは、何もならない。すべて人が中心だ。人を育てること、その人を十分に活かしていくこと、これを第一に考えないで、松下電器の発展がどうしてありえよう。」としている。こうした人材重視の基本姿勢は、創業者の経営哲学や人間観より生まれたものである。

現在、同社は山下社長のもとで、総合エレクトロニクス・メーカーとしての道を歩んでおり、社長のリーダーシップにより組織の簡素化と活性化、事業部間の人事交流等の施策が打ち出されている(松下電器の組織図については付属資料3参照)。こうした状況にあつて、人材の育成と活用を重視する基本姿勢が受け継がれ、同時に、新しい松下電器を支える人材に次のことを期待している。

- 1) ワールド・ワイドな視野をもった人間
- 2) 状況変化にすばやく対応できる柔軟な人間
- 3) 使命を貫徹する気力、実践力、体力を備えた人間

同社の労使関係の基本には、やはり、松下幸之助氏の次のような労働組合観がある。「車というものは、片一方の輪が大きくて、もう一方の輪が小さければ、決して前へうまく進まない。その大きさなり、力の均衡がとれてこそ、車は正常に前に進んでいく。会社だけが強くて組合が弱いのも困るし、組合が強くて会社が弱いのもうまくいかない。どちらも均衡を保って大きくなっていくことが必要で、そうなれば輪が大きくなればなるほど、車は早く前に進むことになる。」また、「この世の中のことは、すべて対立と調和のなかから、発展していく。労使関係についても、労使双方が互いに対立して、言うべきは言い、反対すべきは反対する。しかし、そういう対立をしても、受け入れるべきは互いに受け入れて、調和していくことが大切だ。」というものである。

人事管理制度

仕事別賃金制度

同社では、従業員(組合員)の処遇を、仕事別賃金制度によって行っている。賃金は、

勤続年数や年齢にかかわらず、従業員がどんなランクの仕事についているかによって決まる。したがって、同じ仕事をしているものには同じ賃金が支払われるわけである。この制度は、昭和41年からスタートしている。

仕事別賃金の仕組みをみると、まず、すべての仕事を、A（現業職）、B（事務技術職）、C（管理監督職）の3つに分ける。Aについては知識、習熟、肉体的負荷、精神的負荷の4つの要素の総合点によって、Bについては仕事のレベルの分類によって、1から5までの5つの段階の仕事グループに、Cについては、1から3までの3つの段階の仕事グループに、それぞれの仕事を格付けする。仕事の格付けについては、毎年1回、組合と会社からなる「格付け委員会」で格付けの見直しを行っている。そして、この仕事別賃金の場合、社員が自分の能力を向上させて、高い格付けの仕事につかなければ、より高い昇給額を得られないことになる。現在の制度では、若年層は実務経験を重ねるにつれ、目ざましい能力の向上をみせるので自然に若年層に手厚い賃金となっている。

こうした仕事別賃金であっても、ひとつの仕事にひとつの賃金が必ずしも対応しているわけではなく、一定の幅をもった賃金が対応している。各人の賃金をこの幅の中のどこに位置づけるかについては、それぞれの年齢と成績考課を参考にしている。つまり、同じ格付けにとどまっても、年齢の高い人や成績のすぐれた人には、平均より高い賃金が支給される。しかもある格付けの仕事グループに対応する賃金の幅は、ひとつ上の仕事グループの賃金の幅といくらかダブっている。従って、格の違う仕事をしていても賃金が同じになるケースもでてくる。

特称制度・役職制度

従業員の年齢構成がまだまだ若い同社であっても、大量採用の影響で管理職ポスト不足の問題が生じている。昭和53年に特称制度（図1参照）とよばれる資格制度を導入したのは、能力はあってもふさわしいポストがない人を活用して処遇すること、中2階ポストを廃して組織の簡素化をはかることを狙ったのである。ポストについていなくともふさわしい処遇を行えるので、弾力的な人事が可能になる。特称は、上から順に、理事・副理事・参事・副参事・主事・主任・担任となっており、副参事以上が管理職クラスになる。

特称制度の運用をみると、昇格は、どの年次から何人ということではなく、一定の特称の中で何%といった相対評価で行われ、昇格率は本社からガイドラインとして示されている。多くの場合、昇格は人事考課や面接で決められるが、事業部によっては、昇格試験やヒューマン・アセスメントなどの方法を使っているところもある。大卒で最短コースを歩むと、約8年で主任になり、5年後に主事に昇格できるが、高度成長期の大量採用組がひしめいているので、全体として遅れているという。

図 1 松下電器の特称制度

特称	職 掌		
	管理監督職	専門職	専任職
理事		主幹 主幹 主幹 主幹 主幹 講師 主任 主任 主任 主任 技師 技師 技師 技師 技師 技師 技師 技師 技師 技師	理事
副理事			副理事
参事			参事
副参事			副参事
主事			主事
主任			主任
担任			担任
一般 (非役付)			

特称が担任以上の社員は、管理監督職、専門職、専任職のいずれかに任命される（図 1 参照）。管理監督職は、部下を指導統率しながら、組織目標を達成し、経営に寄与する職務を遂行する職位をいう。専門職は、原則として単独で、社会横断的に認定される専門知識、技能等を発揮して経営に寄与する職務を遂行する職位である。専門職制度は、昭和 44 年より導入されており、技術者やデザイナーなどが該当する。専任職は原則として単独で、社内外で修得した知識、経験、ノウハウなどを発揮して経営に寄与する職務を遂行する職位をいい、担当する役割や仕事内容を明確にして任命しており、いわゆる無任所のものはおかないようにしている。

同社では、特称制度を導入する以前から、役職昇進に関しては学歴や年功にかかわらず能力主義を徹底していた。結果として、後輩の管理職のもとに先輩を部下として配するような逆転人事は、10 年ぐらい前から行われてきており、現在では、日常茶飯事になっているという。労働組合の意識調査によると、組合員にも役職志向がきわめて強い。昇進・昇格について、40 歳以上の男性の場合には、6 割以上が、なかなかポストにつけないと不満を持っている。

人材育成・研修

まず、新入社員研修では、経営理念を認識させ、経営の社会的な使命について理解を深めることが重要なテーマである。理念の習得により、仕事での問題意識を共有しあったり、チームワークを作り上げていくことが容易になるという。

現在、同社の人材育成では、技術開発能力の強化、国際化要員の育成、後継者の育成が大きな課題となっている。技術開発能力の強化については、37歳から40歳ぐらいまでの技術系社員に対して、エレクトロニクス等の新技術に対応できるようにするため、再訓練を始めた。とくに、管理職となった場合、的確な技術知識を習得していないと、若い部下に適切な指示を与え職場を引っぱっていけない。訓練プログラムは技術本部で開発され、そこで実施されている。

国際化要員の育成については、とくに語学教育に力をいれており、一定のレベルになると、人事ファイルに登録される。また、派遣される人、派遣目的、派遣時期・期間、派遣地の違いに応じて各種の研修コースを設け、海外勤務者およびその家族に対する短期の派遣前教育を充実させている。

後継者の育成には、事業部制のもとで、それぞれが人材を抱え込んでしまうと、非常に困難である。したがって、後継者育成を計画的にすすめる必要性が強まっている。そこで、人材の有効活用をはかり、組織の活性化を進めることもあって、交流人事（事業部間、職能間のローテーション）を積極的に行うようになっている。交流人事は、まず最初にそれぞれの能力を向上させ最大限に発揮できる場を考えて進められるが、本人の自己申告、上司の面接、人事情報システムに登録されている職歴も参照して行っている。

出 向

昭和56年度、同社の出向者は1,500名をこえるが、出向先は主として海外の合併会社、国内の販売会社、およびグループの関係会社である。出向のねらいは、松下グループの事業展開を支援したり、その管理水準を高めるところにある。高齢を理由にして、従業員を関係会社に出向させることは行っていない。また、退職者を関係会社に再就職の斡施をすることも行っていない。

海外の合併会社等への出向期間は原則として5年となっている。企業の国際化にともない、海外出向者がふえてきた。そこで、昭和57年に、海外出向者がそれぞれの持場で安心して働けるように労働組合の要求により労働条件を大幅に改善した。改善点の主なものは、次のとおりである。

- 1) 海外出向経験者の子女を優先して採用すること（子女の教育上の悩みを解消する）
- 2) 海外出向を次期ポストの1ステップとして、昇格上の不利をなくすこと
- 3) 健康管理のために海外巡回健診を行うこと

定年延長

松下電器では、昭和30年に定年を57歳、42年に58歳、そして昭和47年に60歳に延長している。60歳定年を実現した時は、高度成長期で事業が発展しつづける恵まれた環境のもとにあった。年齢構成は現在よりもさらに若く、定年退職者も少なかったので人件費の増大、管理職ポストの不足、生産性の低下といったような定年延長にともなう問題について心配する必要はなかった。しかし、将来、高齢化が進むと人材の活用や職場の活性化に関する問題が重要になるという認識を持っていた。

定年延長にともない、高齢者の定期昇給を停止するなどの人件費対策は特にとっていない。今後、高齢化により、人件費の増大はある程度やむをえないが、むしろ売上をのばし、パイを大きくすることによって、人件費率を抑えることが重要であると考えている。また、高齢のため、役職を解任する制度はない。

60歳定年勤続35年のモデル退職金は1,485万円となっている。なお、退職金については、60歳以前に退職した場合であっても、55歳以上であれば定年退職扱いにしている。これは熟年ライフプランにおいて、55歳以降関連の高齢者会社(NFC)に移籍する者、あるいは55歳以降転職・自営の道を選ぶ者に対しても適用されている。松下電器産業労働組合は、将来的に定年は65歳が適当であると考えている。

熟年ライフプラン

熟年ライフプラン創設の経緯

昭和55年、松下電器の労使の合意にもとづいて発表された「熟年ライフプラン」は次のような考え方にもとづいている。

- 1) 高齢者が定年到達のその日まで充実した会社生活を送れるようにすることを基本とする
- 2) 高齢者の積み重ねてきた経験・ノウハウを可能な限り積極的に活用していく
- 3) 高齢者自らも受動的に処することなく「自立・自助」を基本とする

松下では、退職者からなるOB会(松愛会)を組織し、労使協力して運営にあたっている。そこで会員から必ず出る要望は、収入は少なくともよいから昔の仲間と気楽に仕事ができる機会を作ってほしいというものであった。また昭和53年には50歳以上の組合員を対象としたアンケート調査が行われたが、その結果、次のような点が明らかとなった。

- 1) 約8割の人々が定年後も働きたいと希望しているが、その目的として、「経済的理由」ばかりでなく「生きがい」や「健康維持」が数多くあげられた。(附属資料4参照)
- 2) 8割が再就職を希望し、2割が自営を希望していた。
- 3) 再就職先としては、松下との関係を強く求める人34%、できれば松下と関係する

ところがよいという人が60%となっていた。

4) 再就職後の仕事内容については、これまでの経験を生かして、しかもゆっくりと働きたいという希望であった。しかし、労働条件についてはあまり問わない。

5) 65歳までの雇用保障、高齢者向きの職場開発、再就職の斡旋に対する要望が出された。

こうした松愛会会員の要望、アンケート調査結果を踏まえて、労使間で論議をくり返した結果、55年に労使間協定で熟年ライフプランを制度としてスタートさせた。

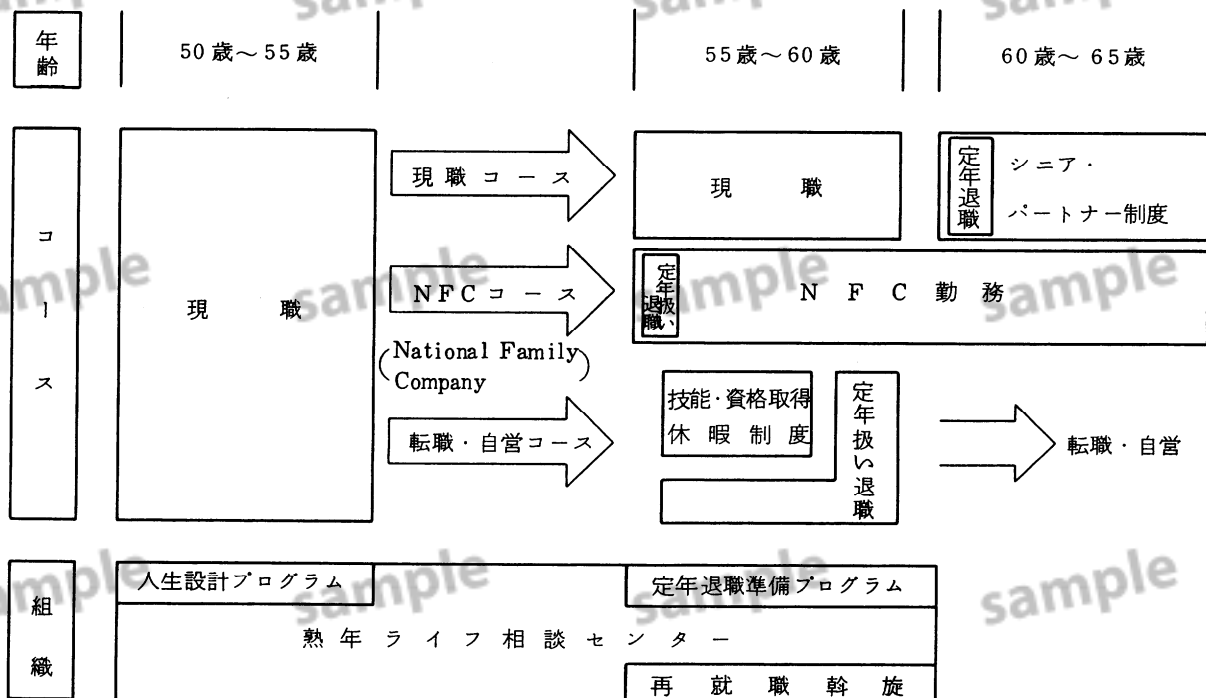
熟年ライフプランの内容

熟年ライフプランの要点は次のとおりである。

- ① 60歳定年以後の経済的な生活基盤については、公的な厚生年金と私的な福祉年金等で安定をはかる。
- ② 60歳定年以後について、4つの選択可能なコースを設け、それぞれの生活設計に沿ったコースを歩み、生きがいの充実をはかる。(図2参照)
- ③ 高齢者については、退職後の生活に不安をいだくことなく、定年まで安心して充実した職場生活を送り、さらに定年後の生活にソフトランディングできるように支援する。

熟年ライフプランの3つの柱を支える主要な制度について簡単にみてみよう。

図2 熟年ライフプランの全体図



福祉年金

同社の企業年金は福祉年金とよばれ、昭和41年に制度が発足した。この制度は、従業員の定年退職後の生活安定をはかるため、退職金を源資として、年金を終身支給するという点で画期的なものである。この制度では、退職金の70%まで年金化できる。年金の源資が10%の金利で運用され75歳まで源資プラス金利が年金で支給される。75歳で源資はなくなるが、本人が死亡するまでは同額を終身支給する、という内容である。

具体的には、35年勤続の組合員のモデル退職金は1,537万円であり、その7割を福祉年金の資源にすると、月10万円強の金額になる。これに厚生年金さらに調整年金を合わせると、ほぼ退職時の月収分が保証される。持家、子弟の独立等が定年までに完了していれば、夫婦2人の生活には充分である。

松下の場合、退職後における生活基盤が安定しているため、再就職の悲壮感といったものはあまりない。「生きがい」とか「健康維持」といった理由で働くことを希望している。

シニア・パートナー制度

60歳定年の退職者には、選択可能な4つのコースがある。1つは、退職・年金コースであり、管理職で定年を迎えたものはすべてこのコースに入ることになる。2つには、パートタイム・ワークの発想により65歳まで働く機会を提供するシニア・パートナー制度である。この制度の目的については、定年まで長い間働いていた場所で、退職者がそれまでに培った知識、経験、技能を活用することにある。

シニア・パートナーの希望を退職時に募り、心身ともに健康で働く意欲のある人であればよい。退職者が希望して、会社で断わるようなことはない。そして3～6カ月のリフレッシュ期間が設けられており、その間にそれぞれに合った適職を作り出す。定年退職後、1年ずつの雇用契約を結んで勤務するが、契約は65歳まで4回更新できる。

勤務形態としては、半日勤務、隔日勤務、週4日勤務があり、上限を週28時間に抑えている。時給には3つのランクがあり、700～900円前後である。その設定にあたっては、松下の高齢者会社の労働条件、パートタイマーの時給、25歳の最低保障本給を勘案してバランスをとっている。こうした労働条件については、厚生年金100%受給を前提にして設定されており、給与はアルバイト代程度といった位置づけである。このシニア・パートナー制度も福祉年金制度と同じように退職者福祉の考え方に立っている。

NFC（ナショナル・ファミリー・カンパニー）

NFCは、いわゆる高齢者の受け皿会社である。NFCでは、高齢者が長期間にわたり積み重ねてきた経験・ノウハウを活用できる業務を中心にして生きがいをもって働ける機会を与えようとしている。NFCへの入社資格は、1)55歳で入社を希望する社員、2)原則として特称が主事以下の人（組合員）、3)NFCの業務に求められる資格要件を有す

ること、4)健康で新しい勤務に適応していく意欲を有すること、となっている。NFCに入社する場合には、55歳で松下電器を定年扱いで退職し、その年に入社しなければならない。56歳以降からの入社は原則として行わないことにしている。NFCでは65歳まで勤務することができる。労働条件については、60歳までは、松下電器にいた時の55歳までの条件を保障し、61歳以降は、NFCの独自条件となる。

5

現在、NFCとして、松下エンジニアリングサービス、松下総合保険サービス、松下電器共済会の3つがある。

労働組合は、今後高齢者が増えつづけるので、このNFCを各事業所に設立し高齢者の働く場を確保するよう、会社に働きかけている。

10

技能・資格取得休暇制度

この制度は、60歳定年前に退職し、新しい第二の人生を踏み出そうと計画している人々に対して、具体的な事前準備を行うために有給の準備休暇を与えるものである。勤続20年以上で満55歳以上の社員が対象となり、休暇期間は原則として6カ月で、期間満了後1カ月以内に退職しなければならない。この場合の退職は、定年扱い退職となる。組合の要求では、休暇期間は1カ年であったが、6カ月に短縮となっている。休暇期間中の給与は、100%保証されるが、期間満了後1カ月以内に退職して新たな道に進むことになる。

15

熟年ライフ相談センター

これは、55年11月に設置されたもので、高齢者の定年退職の前後に生じる諸問題についての相談や再就職の斡旋を目的としている。主な業務内容は、1)定年前後の各種相談、2)再就職の斡旋・援助、3)定年退職準備プログラムの企画・実施、4)その他高齢者関連施策の企画・調整・推進である。専門の相談員が、大阪本社に2人、東京支社に1人いる。

20

相談業務については、高齢者の生活設計、退職金や福祉年金の内容、社会保険や税金等幅広く応じている。たとえばNFCのコースや転職自営のコースを希望する人々の相談に乗ったりして、アドバイスや激励をしたりする。

25

再就職の斡旋にあたっては、各種の求人情報を社内外から集めている。センターには高齢者や退職者の人材ファイルが用意されており、適任者を探し出して紹介している。

熟年ライフ相談センターの業務で注目されるのは、退職準備プログラムと人生設計プログラムの企画、実施である。「熟年設計セミナー」と呼ばれる退職準備プログラムでは、55歳以上の社員を対象にして、今後の生活設計のあり方、定年退職に際して知っておくべきことや心すべきことを解説し、具体的に人生設計の計画を作って定年後の諸準備をスタートさせることが狙いとなっている。会社は、夫婦同伴の受講を勧めている。

30

セミナーは表1のような内容であり、休日の土曜1日で実施される。中心となるテーマ

35

は健康と定年後の経済生活である。

表1 熟年設計セミナーの内容

時 間	内 容
9:00~ 9:40	今後の人生設計のあり方 (人生80年代を迎えて) 定年後の生活・経済・健康管理等を中心に定年後の人生設計のあり方を総括し、併せて熟年ライフプランについて説明する。
9:40~11:00	55歳からの健康づくり 55歳からの健康管理のあり方、体力維持の方法について、熟年体操・実技指導を交えて实际的に説明する。
11:00~12:10	定年後の経済Ⅰ 定年前後の社内制度や退職金等について「ご家庭クイズ」の解説も含めて説明する。
12:10~13:00	昼 食 ・ 休 憩
13:00~14:15	定年後の経済Ⅱ 年金・社会保険・税金の説明に加えて財産の保全・運用についての情報を提供する。
14:30~16:30	豊かな定年ライフづくり 質疑応答に加えて、定年後の人生を豊かなものにするための積極的な生き方について懇談する。

熟年ライフプランの実施状況

昭和55年にスタートした松下電器の熟年ライフプランの実施状況を要約したのが図3である。それぞれについて説明していこう。

20

シニアパートナー

シニアパートナー制度は昭和57年1月よりスタートした。シニア・パートナーの対象となるのは主事以下の組合員である。57年より58年11月末までに主事以下で退職した者は106名であり、当初(退職時)希望者は22名であった。しかしリフレッシュ期間中に7名が辞退している。15名のうち、シニア・パートナーとして就労している者は11名であり、4名が待機中である。なお58年12月の退職者のうち、1名がシニア・パートナーを希望している。

25

シニア・パートナーの希望者は、会社で予想したより少ないという。勿論、会社が退職者の希望を断ったりしていない。その理由としては、対象となる退職者がさほど多くないこと、希望を退職時点に出してもらっていること、リフレッシュ期間中に希望が変わってしまうこと、制度が発足して間もないことにより退職者がお互に様子をうかがっていること等があげられる。しかし、最も大きな理由には、退職者の多くが定年前に具体的な生活設計のプランを持っていないことがあげられるとのことである。

30

35

図3 熟年ライフプランの実施状況

(昭和59年3月1日現在)

50歳~55歳	55歳~60歳	60歳~65歳	実施状況		59年3月1日 現在の人員
			内容	導入時期	
現職	現職コース → 定年前検診 現職	定年退職 フレックスデイ ・ハーフタイム 勤務制度	シニア・パートナー制度	S57.1.1	13
	NFCコース → 定年 退職 NFC勤務		定年前健康診断制度	S56.4.1	359
	転職自営 コース → 技能・資格 取得休暇制度 6カ月 定年扱い退職	転職 自営	松下エンジニアリングサービス(株) 松下総合保険サービス(株) (株)松下電器共済会	S56.4.1 S56.5.21 S56.12.21	28 7 5
人生設計 プログラム	退職準備 プログラム		技能・資格取得休暇制度	S55.11.21	1
高齢者相談センター			熟年設計セミナー (55歳以上の社員対象)	S56.6.20	718 ※(797)
			ライフプラン入門講座 (48歳~52歳対象)	S58.10.1	115
			熟年ライフ相談センター (進路相談、実務相談、 熟年ライフプランの具体化)	S55.11.21	

(注) ※印は配偶者込みの総参加人員

NFC

現在、NFCには、松下エンジニアリングサービス(株)、松下総合保険サービス(株)、(株)松下電器共済会の3社があり、約40名が勤務中である。このNFCに移籍するには、55歳で手をあげることが条件になっており、56歳以降の入社は、原則として行われない。しかし55歳で移籍を決断する際には、職業生活や個人生活について具体的なプランを持ち、65歳までNFCの業務に適応していこうという意欲を有していないとなかなかできないとのことである。とくに松下の場合には、60歳まで特称、給与等の処遇条件がダウンすることがないので、55歳ではNFCに移ることを見送るものが多い。

技能・資格取得休暇

技能・資格取得休暇制度を利用した者は、これまでのところ1名だけである。退職後、司法書士の資格を取得して独立を目指した人である。会社では、現在のところこの制度の利用者は少ないが、今後、高齢者が増えるにしたがって、転職自営コースを選択する人も出てくるとみている。

なお、55歳以上で定年扱いの退職ができるので、高齢者のなかには、この制度を利用しないで退職して資格取得等の勉強をするものもある。また定年扱いの退職者で、松下と関係のない職場に直接再就職する場合にも、この制度は利用されていない。こうした理由により、現在までのところ、制度の適用者は少ないとみられる。

中高年プログラム

「熟年設計セミナー」と呼ばれる退職準備プログラムは昭和56年4月に始まり、718名の社員がセミナーを受講しており、夫婦での参加が増えている。最初は58～59歳の人々が主な対象であったが、現在56～57歳で受講する者が多くなっている。定年を迎える人々の8割が受講している。

セミナーについては、受講者から高い評価を得ており、その人々がまだ受けていない人々に推奨したりしている。受講者については個人差が大きいですが、定年後の経済生活への不安も、福祉年金等の説明により払拭されるとのことである。

なお「ライフプラン入門講座」と呼ばれる人生設計プログラムが58年10月よりスタートした。48～52歳が対象となるので、仕事面を含めた活性化が重要なポイントになる。この講座は中高年齢者が自己の経験、技能、能力等の棚卸しを行って、今後の会社生活の方向性を見出すことにより、活性化をはかっていくことを狙っているが、まだまだ試行的な性格を持っており、第1回目は主任クラスを対象として実施された。

高齢者活用の実態

松下電器の高齢者活用

松下の高齢者活用について、高齢者の仕事内容と仕事意識に焦点をあわせて見ていくことにする。具体的には、50歳以上の中高年齢者、NFCの1つである松下エンジニアリングサービス(株)（以下、MESの略称を用いる）およびシニア・パートナーをとりあげる。このなかには、松下の高齢者活用の特徴が共通して明確にあらわれている。

第1に、松下では、中高年齢者の経験や能力をきびしく見つめて、その人材に適した仕事で活用していることである。いわゆる役職定年制を設定していなくとも、特称（資格）や仕事別賃金の格付けを変えずに適宜必要に応じた人材再配置をしている。

第2に、中高年齢者の職務開発については、同社でもこれまで意識的には行っていないが、その余地がきわめて大きい。家電メーカーの事業特性により、製造ラインの革新があっても、その周辺の軽作業の製造間接部門が数多くの人材を吸収できる。ラインには自然と若年や中堅層が付き、製造間接部門には中高年齢者がつくことになる。

第3に、職場において若年、中堅、中高年の統合がはかられている。つまり、高年者が集められて、別の職場で仕事をしているわけではない。

技術革新と中高年者の仕事

松下のように事業部制組織を採用している企業では、人材を製品別と職能別に専門特化させるので、自然と人事ローテーションは少なくなり、人事の固定化が進むと言われる。

今回の調査では、乾電池とか電球の製造一筋、また特機営業とか月賦販売を長年手がけ

たといった人々に面接することができた。入社してから30年以上、同一の事業部で同一の職能についているのである。しかし仕事の内容については、たえず変化が生じており、そのなかで頻繁にローテーションが行われていることが見いだされた。

1つには、製品別の事業部制であっても、そのなかの製品群については、ライフサイクルとの関連で次々と新製品が出される。こうした製品の多様化にともない、新たな技術・知識が製造に必要となり、それに対応して製造や販売等の体制を組み替えている。そのため、事業部門ではいつも人材配置を流動的に行うことが重要となる。

2つには、技術革新にともなうインパクトである。典型的なのは真空管事業からの撤退であり、トランジスター化→IC化の技術革新および需要の衰退のなかで行われた。真空管事業に携っていた人材を逐次他事業部門に配置転換を行い、撤退時には小規模なものになっていった。また、ニューメディアのように新分野に進出していく時にも、関連技術を持つ事業部門からの人材の移動が行われる。

3つには、製造ラインでの革新であるが、それに伴い人材配置の移動がしばしば行われており、30歳代後半から40歳代前半の働き盛りの職長や班長が職場の中心となって引っ張っている。その結果、自然と中高年齢者の職長や班長がラインから離脱するといった移動がなされている。新しい職場に適しなくなった中高年齢者を他の業務に横すべりさせており、その際、処遇条件をそのままにしている。

中高年齢者のライン離脱は、職長に求められる要件が少しずつ変わってきたからである。そこには、いくつかの節目といえるものがある。もともと、職長には、パートタイムの定時社員を掌握してモラル・アップをはかり、職場の管理体制を作り上げることが求められていた。次に製造ラインの合理化や機械化が進むようになると、製造技術、機械、設備に精通していることが必要となった。さらに、機械や技術ばかりでなく、電気や回路に関する技術を理解することが求められるようになった。そして、最近では、製造技術としてME化が進むと、FAやコンピューター・システムについて理解し、プログラムを書くことができるような技能が必要となった。

こうした節目がいくつかあり、適材適所の配置を行うと中高年齢者は自然にラインから減っていく。そのわけは、高齢になると徹夜作業についていけなくなったり、新しい技術や技能を求められる難しい仕事に適応できなくなる。そして、いつの間にかに中高年齢者の人事考課は低くなり、一方、中堅層の評価が高くなると、職長や班長といった役職に中堅の働き盛りがつくことになる。

松下では、役職定年を設けていないので、何歳になると役職離脱ということはない。仕事を十分にやり遂げることができなくなると、50歳以前にも他の職場に配置転換している。一方では、定年直前まで職長として仕事をこなすとともに後進の模範となっている人もある。

職長とか班長を離脱した中高年齢者については、同じ職場で間接的なサービス業務につ

く場合と、他部門、主として総務や庶務にまわる場合がある。製造間接のサービス業務としては、検査、生産管理、外注、安全、技能研修、出荷・発送等多種多様であり幅広い。また総務部門では、住宅貸付の窓口、建築消防関係、食堂・営繕関係等についている。

中高年齢者の仕事に対する意見

まず、製造間接部門にまわった中高年齢者の仕事と意見とを具体的にみてみる。K氏は49歳で勤続32年、現場のタタキ上げの主任であり、製造ラインの業務をほぼひと通り何でもこなし、仕上係で職長をやっていた。後輩が自分の後任の職長となった時、現在の外注係となり、商品の出荷に関する業務にまわった。

現在の仕事自体については、「お客様に正確にミスなく商品を送り出す仕事であり、販売会社や運送業者等との電話で追いまくられています。これまでの製造工程の仕事とは全く違っていますが、最終の工程の仕事にあたるので、ミスをすると前工程の努力が台無しになってしまいます。かえって気を張りつめて仕事に取り組んでいます。そこは、製造ラインでの経験が長かったので、製品の種類や特徴、製造の流れや生産管理等に通じていることが役立っています」という。そして職場では「あの人がやってくれているので大丈夫だ」と思われている時、仕事でのやりがいを感じるという。

K氏の場合、仕上係から外注係へと自然に移っていった。勿論、「若い人たちの仕事のやり方については自分の意見もあるが、なかなかうまく切り出すのは難しく、ついつい遠慮がちになります」という。さらに、会社に対しては、「これまでやってこられたのは松下にいたからであり、自分から松下をとると、何が残るのかわからない」とのことである。

次に、総務部門に移った高齢者のケースをみてみる。M氏の場合、真空管の製造ラインに約25年間携っていたが、工場の撤退時には50歳になっていた。それから総務部庶務課にまわり、メール係と配車係の仕事についており、年齢は58歳になっている。「かつて、真空管のグリッド生産工程で職長をやっていた時には、80人の女子作業員を統率して毎日の作業体制をチェックすることが仕事でした。こうした管理的な仕事をやっていたので、庶務課に移り自分だけでやる仕事になった時には抵抗感がありました。しかし事業がなくなったこともあり、気持ちを切りかえて現在の仕事に一生懸命取り組んできました。そして、これまでの仕事のなかで、現在の仕事に最もやりがいを感じています。とくに個性の強い運転手を掌握して指図できるようにしたり、構内に郵便ポストを作ってもらったりした時、自分の仕事をやりとげているという感じを持っています」。なお、M氏の場合、個人的な事情により、30～40歳代に前向きな仕事でチャレンジしたいと望んでいたが、思うようにできなかったことに悔いを抱いている。しかし、会社や同僚が励ましてくれ、どうにかここまでやってこれたことで、松下で働いて良かったという念をそれだけ強く持っている。

松下エンジニアリングサービス（MES）

熟年ライフプランのNFCコースを歩むと、松下電器を55歳で定年扱いの退職をして、65歳まで高齢者専門会社で働くことができる。そのための職務開発会社の第1号として、昭和56年松下エンジニアリングサービス(株)が設立された。

MESの概要

MESは、高齢者の長年の経験と技能を活用するとともに働きがいのある職場づくりを目指している。MESは、生産技術本部の精機事業部の中にあって、その業務を一部分担する形で作られている。業務内容としては、1)生産技術本部で生産した機械設備の設置、定期点検、修理改造、消耗部品の供給等、2)機械設備のユーザーへの技術講習会等があげられている。ほとんどの業務は精機事業部の製造ラインの中で補完的な性格をもっているため、MESの運営は精機事業部と一体となって行われている。

MESの経営陣については、1名の取締役が専任者であり、その他は生産技術本部からの兼務者である。製造部長と業務部長も生産技術本部からの出向者となっている。製造部長は約30名の高齢の技能者を統率して仕事の分担や配置を行うとともに、生産技術本部と仕事上の調整をしているキーマンである。

MESの作業現場は、精機事業部の工場のなかに点在している。高齢者だけを一緒にまとめた職場ではない。3～4名がまとまり、あちこちの製造ラインの傍で補助的な間接的なサービス業務にあたっている。職場には、精機事業部の若年、中堅もおり、相互に協力しあっている。

なお精機事業部では、松下の工場で使用する設備機械の製造・保守等を行ってきたので、そこには優れた生産技術のノウハウの結晶がある。現在、その設備機械等を外部にも販売するようになり、パナサートとかパナロボといった自動配線機や自動組立機はすぐれた評価を受けている。

MESの高齢者活用

MESでは、設立当初、技能1級の資格を持つ優れた高齢者を集めようとしたが、MESにきてほしい人はなかなか集まらなかったという。そこで条件を緩めて、製造での生産技術や物流等の経験者としたが、それでも意外に志望者が少なかった。

その理由について、第1に、腕(技能)に自信のある高齢者は、どこにでも行けると誇りを持っている。第2に、60歳まで雇用や処遇を保障される松下電器の職場をそれ以前になぜ辞めるのかという抵抗感がある等である。さらに、MESに移籍すると、主事とか主任の資格がなくなり、一般の社員と同じになるので、プライドが許さないという面もあるという。

MESでは、優秀な高齢の技能者に来てもらうために、65歳まで働きがいをもって仕事を続けられる職場であることをアピールしている。そして、松下電器の54歳となる技能者のリストをもらって、個々にアプローチして懸命に説得している。その結果、なかには65歳まで働きたいという人が徐々にでてきている。また処遇条件についても、55歳～60歳までは松下にそのまま残った時のことを考慮して、ベースアップ等も若干行って動機づけをはかっている。

次に、MESの高齢者がついている仕事を具体的にみる。1つに、設備機械の据付けの業務がある。ユーザーの工場まで出張して、設備機械を据付けて、実際に動かしてチェックして引き渡す業務である。かなり頻繁に数日の出張があり、据付け作業も深夜に及んだりすることもある。この作業でも、現役の若い人々と一緒にあっているので、危険や体力をとまなう仕事を若い人々にまかせて、高齢者に負担がかからないようにしている。

2つには、機械の修理がある。ユーザーから工場に送られてきた故障部分について、設計図をチェックしながら原因を発見し、部品を取り替える等の修理を行い、さらに費用を計算して請求書も作成する。3つには、機械の改造がある。ユーザーの注文に合うように部分を改造して組み立てる。たとえば、海外への輸出用については、標準仕様のものと異なる部品と取り替えたりする。こうした修理や改造では、仕事のスピードよりも、1つずつ間違いなく隅々までの気くばりが必要になり、高齢者の長年の経験が生かされる。

4つには、技術講習会のインストラクターである。ユーザーのオペレーターに対して、機械の構造や機能の特性をはじめ運転マニュアルの説明を行い、デモンストレーションまでやっている。講習の内容や教え方等については、それぞれが工夫や整理をしており、自分で勉強を重ねているという。

MESには、このほかにも出荷等いくつかの業務があるが、長年の経験や技能を発揮できるように高齢者を配置し、高齢者が仕事の意味や重要性を見出して取り組めるようにしている。また職場において先輩としての自覚を持ち、「MESで若年に対して手本を示せ」という気概や態度が何よりも大切だとして訴えている。こうして、MESに移った人々のなかには、前の職場にいた時よりも若返った人が多いという。

MESでは、高齢者の活用にあたり、きめ細かな注意を払っている。仕事では安全面が重要である。若い人々が仕事での危険性や高齢者の体力に十分に気を配るように徹底させている。

さらに、精神的にも肉体的にも老化を防ぐことが重要である。MESでは創業以来、毎週水曜の時間外に集って勉強会を続けている。新しい機械の特徴、QC活動、健康等がテーマとして取り上げられる。また、毎月第2土曜日には「歩こう会」を開き、東海道遊歩道を10～15km踏破している。こうした新しい刺激があると、心身の健康を維持していくのに大いに役立っているとのことである。なお、MESの福利厚生については、松下の労使が様々な協力をしている。壮年のつどいセミナー、体育祭、忘年会、保健センターや栄

養士の指導等である。

MESでのヒヤリングや職場見学により、高齢者職場づくりに関して、監督者のリーダーシップがきわめて重要になることが痛感された。高齢の技能者を統率する監督者が、それぞれの経験や適性等を發揮できるように仕事の配分を行い、それぞれの生きがいや生活等にもきめ細かな配慮をはかることである。監督者のリーダーシップスタイル次第で高齢者の動機づけが違ってきてしまうといえる。

シニアパートナーの活用

シニアパートナーの仕事

松下では、60歳定年退職後65歳までシニア・パートナーとしてパート・タイム・ワークに就く機会を作っている。シニア・パートナーの仕事は、原則として退職時の事業部において、それぞれの経験の延長線上で見つけ出される。なかには仕事が一変しているケースもあるが、その人の職歴や経歴をみたうえで決めたことである。

現在、シニア・パートナーとして働いているのは11名であるが、リフレッシュ期間で待機しているもの5名を含めて、どのような仕事についているのかを具体的にみていくことにする。業務内容は多種多様であるが、いくつかの特徴がある。1つには、製造間接の業務があり、完成品受入検査、製品外観検査、材料供給、試作等である。2つには、庶務関係の業務では独身療、研修会館の管理等がある。第3に、資格や技能を生かす業務であり、ボイラーやエアコンプレッサーの運転保守、バイト等の集中研磨等の仕事についている。その他には、賞状等の揮毫、事業部史の編纂がある。

シニア・パートナーの業務については、事業部の人事部門が窓口となり、製造部門さらに現場の責任者にあたって決めている。ある事業部では、「定年3年前から退職後の生活設計等についてヒヤリングを行い、シニア・パートナーとして残ってもらうように勧誘している。高齢者には、松下の発展を支えてきた真面目でしっかりした人が多く、若い人たちのお手本になってもらいたいと思っている。シニア・パートナーの業務は製造間接部門を中心に拡がっている。また、現在フルタイムの高齢者が担当している仕事を2～3人のシニア・パートナーでこなしていくことも考えられる。そして、今後ともシニア・パートナーを受け容れていきたい」としていた。

シニア・パートナーの意見

シニア・パートナーの活用については、製造間接と庶務関係の部門とに大別される。ここでは製造間接業務のM氏と庶務のS氏の仕事と生活に関する意見をみでみる。

M氏の場合、電球の製造課仕上係として、毎日8時から12時まで週20時間、完成品検査にあたっている。検査の作業は標準品について自動化されているが、特殊球の検査は

手作業のものが多く、長年の経験を生かすことができるという。仕事については、「立作業でたえず体を動かしている必要があるが、慣れているので肉体的、精神的にも疲れることはありません。もちろん仕事にはやりがいがあります」という。

M氏がシニア・パートナーを希望したのは、「退職して家にいると孤独感にとらわれると思えたので、再就職を考えていました。しかし、知らない会社へ行くよりも、シニア・パートナーとして松下に残るほうが自分にとってプラスと思えました」「職場では、後輩のもとで働くことになり、初めのうちは戸惑いもありましたが、自分は1度辞めた人間であると思い、新入社員になったつもりでやっています。さびしさもあったが、そう割り切って考えると若い人々との人間関係も自然に変わってきてやり易くなりました」という。

M氏の場合、4人の子供たちは独立し、9人の孫に囲まれて悠々自適である。退職金については、大口の出費があって福祉年金にあまりまわせなかったが、厚生年金とシニア・パートナーの収入で老夫婦の生活に必要な経済的基盤は確立しているとのことである。

次に、S氏の場合、録音機事業部の総務部主任として定年を迎え、現在、松下電器共済会でシニア・パートナーとして毎日13時から17時30分まで働いている。「働く場所は少し変わりましたが、仕事の内容は住宅貸付に関するものであり、定年前と同じです。この仕事には慣れており、やりがいもあるので、できることならばいつまでも続けたいと思っています。」

職場では若い女性に取り囲まれており、まわりからは主任さんと呼ばれている。仕事の関係で元の職場の人たちとも接することが多い。

なお、S氏は2年前に愛妻を失っており、男1人暮らしである。近くに娘さんに住んでもらっているが、毎日午前中は掃除、洗濯、孫の面倒と忙しく、午後はシニア・パートナー、夕食後は行きつけの Snackbar でカラオケというような生活を送っている。

高齢者の生活設計

熟年ライフ相談センターでは、シニア・パートナーあるいはNFCの希望者が予想より少なかった理由の1つとして、高齢者が定年後の具体的なライフプランを持っていないことをあげていた。確かに、松下の高齢者たちは、創業者幸之助相談役の掲げた理念や価値を共有する人々であり、また一途に松下の発展を支えてきた人々である。松下に高い忠誠心や帰属意識を抱く「会社人間」となるのは当然である。一方で、最も大きな不安を引き起こすであろう定年後の経済生活については、福祉年金等の手厚い行き届いた制度が整備されている。そのため、高齢者にとって、現職で全力投入することが重要になり、定年後の具体的なプランを作るのは必ずしも緊急のこととはならない。つまり経済的基盤が保証されているので、定年後の生活にソフトランディングしやすくなっている。生活設計において重要なテーマとなるのは、再就職というよりも「健康」と「生きがい」ということになる。松下の平均的な高齢者にとって、働くことの意味は収入を得るというよりも、健康

と生きがいのためとなる。

働くことの意識

58歳のM氏によると、「これまで、現場で人を使った経験を生かせる仕事があれば、定年後もずっと働いていきたい。働いていると、頭はぼけないだろう。具体的には、シニア・パートナーを希望するか、親類の会社を手伝おうか迷っている」とのことである。 5

また、定年まで間のある49歳のK氏も、「体力や気持ちはまだまだ若いので、チャンスがあれば65歳まで働きたい。自分では動きまわって働いていることが性に合っているし、おそらくそうしていると老け込まないだろう」としている。

現場の高齢者については、定年後も働きたいという希望を強く抱いており、仕事の内容をあまり問わないようである。しかし自分の経験や技能を生かすことのできるシニア・パートナーで役に立てるならば、好都合だという考えを持っている。ホワイトカラーの場合、57歳のN課長によると、「定年後は働きたいという気持と、ゆっくり過ごしたいという気持が半々であるが、おそらくこれまでの経験や知識を生かせる場がないだろう。したがって、女房には遊ぶと宣言しているが、経済的には必配しなくともよいので安心だ」と述べている。N課長には、アマ無線歴約30年という趣味があり、趣味が専門といえるほど深くなっている。 10 15

また、49歳の設計技師N氏の場合をみると、「自分で定年後もやっていける仕事はあまりないだろう」としている。松下マンとして、現職で会社の利益に十分に貢献していないことに歯がゆさを感じ、仕事に若干の不満を抱いているが、その間に磨いた趣味の詩吟が専門の域に達してしまった。定年後はむしろ趣味を生かしていきたいという。 20

ホワイトカラーの定年後の働く機会について、退職者とのインタビューをみると、やはりあまり積極的ではなく、具体的なプランを持っていなかったようである。どのような仕事でもよいといった割り切りはなく、自分に合った仕事が見つければ働くという姿勢であった。 25

高齢者のほとんどは松下の戦後の混迷期に入社している。松下が発展のきっかけをつかんだのは、昭和27年のフィリップス社との技術提携であり、30年代には、「三種の神器」の登場で家庭電化ブームを迎えた。そして40年代中頃までに日立を追い抜き、わが国トップの電機メーカーとなった。高齢者たちはこうした松下とともに生活し、松下の発展を支えた戦士であった。 30

それぞれは自ら誇りうる戦果をいくつか持っている。「P社から買い付けた設備機械でなかなか動かなかったのを、日夜、修繕や調整を行って動かせることができた」、「自分で設計した部品がこれまで外部から購入していたものにとって代わった」、「製品の事業化プロジェクトの段階から参画して、製造ラインに乗せるのに取り組んだ」、「海外規格関係の仕事について、自分でほとんど切り拓いていった」等々である。いずれもが松下で 35

働いて仕事のチャンスに恵まれたこと、それをやり遂げてきたことを誇りとしている。

個人生活

こうした反面において、個人生活や家庭生活のウェイトは低くならざるをえない。したがって、家庭の安定はきわめて重要となるが、そこで悩みをかかえ込んでしまうと、仕事や会社との板ばさみが深刻になってしまう。松下では、会社も組合も個々人の家庭や生活にも留意して、様々な支援を与えている。縁あって松下の社員となった人々が、仕事生活に全力を投入できるようにという気くばりである。

また、個人生活では、深い趣味を持ったものは少ないといえる。70,000人という大世代であるから、一芸に秀でたものがあるのは当然である。インタビューでは、N課長がアマ無線歴30年の経験を語る表情に接し、N技師が詩吟4段の師範代として定年後の生活をしていこうという自信をうかがうことができた。こうした深い専門といえる趣味を持った人々はむしろ数少ないであろう。

多くの高齢者には、「これだ」という趣味はないようである。「これまで自分の生活をかえりみずに仕事一筋できたが、これからは勉強していきたい」、「とくに趣味はなく、孫たちに囲まれている時が楽しい」といった意見がみられた。おそらく、多くの高齢者はこうした特別の趣味を持っていない人々であると思われる。

定年退職者の生活と意見

松愛会の活動

松下では昭和47年に組合が中心となり、退職者の組織として松愛会を発足させ、51年より会社も支援するようになった。現在では、組合員、管理職も一体の組織となっており、地区幹事を中心にして自主的に運営されている。

松愛会会員は約1,500名であり、具体的な活動としては、機関紙発行、地区活動、社員クラブの運営、就職斡旋・生活相談、行事開催等である。地区活動については、50名を1グループとして1名の幹事をおき、グループ内で連絡を密に行われている。主なものとして、病気見舞い、弔事のおくやみとなっている。社員クラブでは、数多くの趣味の会が運営されている。会としては園芸、麻雀、囲碁、詩吟、謡曲、俳句、写真、歩こう会等全部で21部会が設けられており、会の運営および講師も松愛会会員である。

6名の松愛会会員のグループ・インタビューを行った。いずれも管理職で退職した人々であり、1名が52年、5名は57年以後の定年退職者であった。

定年後の仕事

松下で管理職となって定年を迎えた人々は、いずれも松下の経営がきびしい時代から今

日の発展をみるまで、苦楽をともにしてきた人々である。昭和24～25年には、税金も払えずに工場の機械や事務所の机まで差し押さえられて、給与も遅配、現物支給、3回に分けて支払われたりしたという。こうした苦しい時代、脇目もふらず仕事に邁進し突っ走ったのであり、ずい分無茶と思えることもやったという。

こうした人々が、在職中から定年後の生活設計や具体的プランに思いを寄せることはほとんどない。仕事一筋であり、したがって、定年を迎えると、まず最初に「一度ゆっくりと休んでみたい」という気になる。

定年を迎えて、「毎日が日曜日」の悠々自適の生活となる。在職中には時間がなくてできなかった旅行等、やりたかったことをしてしまうと、時間をもてあますようになる。特別に深い趣味といったものはなく、在職中は広く浅くやったにすぎない。趣味とか個人生活を仕事と両立させることはうまくできず、むしろ罪悪視さえしていたという。

悠々自適しているうちに、何か仕事をやってみたいという気になってくる。インタビューでは、1名が松下総合保険サービスで週2日働いており、他の4名も働いてみようかという気持を持っている。しかし、現実には再就職の話があっても、断わってしまう者が多い。「他の会社に誘われることがあっても、なかなか踏ん切りがつかない。松下での栄光が残っており、新しい会社でうまくやっていたかわからない」、「何か仕事をやっていきたいと思っているが、今あわててやることもない」、「仕事について、高望みしているわけではない。やりたいと思う仕事についてみたい」。

いずれも働きたいと思っているが、経済的な基盤が安定しているので、どんな仕事でも働く機会があればよいといった差し迫ったものはない。そして仕事を紹介されても、断わったものが4名もいた。自分の経験や適性を生かすことができる仕事を選び好んでいる。さらに、おそらく、松下での栄光やプライドを少なくとも保つことができることも、1つの選択の条件となっているといえる。

こうした定年後の仕事に対する退職者たちの意識をみると、「松下で働いたこと」「松下で職業生活を全うすることができたこと」がきわめて大きな意味を持っているといえる。「私達はみな松下教のもとで一生懸命やってきました。何よりも松下幸之助という良き経営者に恵れ、働いている会社の使命感に共鳴することができました」、「松下で働いたことは、「人生における最大の誇り」です。退職した人は、みんなそう思っているでしょう」という。

松下では定年退職者招待会を開催している。パーティーには、松下相談役、会長、社長はじめ幹部が必ず出席して、定年退職者の労をねぎらう。「相談役のところへ挨拶に行きましたら「A君、これからどうやっていくのかね」と細やかに心配され、「これからも体に気をつけて頑張りなさい」と励まして下さいました。相談役がこんなに社員のことを一人一人心配してくれると思うと感激しました」。「相談役とお別れの握手をさせていただいた時、とてもあたたかい手をされていました」。松下の退職者たちは「松下を愛し、

松下を誇りとする」人々である。

退職後の生活

一般に、定年前後のギャップは経済的な問題から生じることが多い。収入を確保する必要により、再就職先を探してもその機会は数少なく、さらに処遇条件も大幅なダウンとなる。新しい会社では、これまでの経験・実績・地位がほとんど通用せず、また、プライドさえも捨てなければならぬといったショックを受ける。

退職者にとって問題となるのは、仕事中心の生活から、個人、家庭を中心とした生活に転換していくことである。いわば生活のペースやリズムが全く違ったものになるが、定年後は自分自身でペースやリズムを作り出していかなければならなくなる。自分に日々の新たな課題を次々と課すことにより、自分のリズムを作り上げていかないと「老け」込んでいってしまうという。

インタビューでは、最近に退職した人々が多かったこともあり、まだまだ自分の新たなペースをつかみ切っていないようであった。「これまでは仕事人間だったので、これから何かやろうと思っています」、「趣味といっても、ザル基ぐらいです。今思うと、広く浅くではものにならないので、何か一つ深くやっていたらと思います」、「きびしい時代、苦勞してやってきたので、退職後もどうにかやっていけると思います。ただ、時間の余裕が生まれたので、趣味について考えることもありますが、いつまでやっていけるかなと思います。そして、かえって自分の寿命なんかを考えることもあります」。

インタビューでは、2人が発刺と「マイ・セカンド・ライフ」を語ってくれた。1人はダンディーでヤング・オールドの雰囲気をかもし出す66歳のA氏である。A氏は松下で建築関係の仕事をしていたこともあり、退職後は国家資格を取得したり、大学の研究室の手伝いをして悠々自適の生活を送っている。また、松愛会の地区幹事にもなっている。「家に閉じ込めると、足腰も自然に弱くなってしまふ。やはり毎日の目標がなければダメです。自分で生活のリズムを作り出すことが重要です。たとえば、朝刊をとるのをやめて、毎日、駅まで新聞を買いに行ったりしています。自分に毎日宿題を課すことにしています。そして手帳が毎日埋まるように工夫しています。」

もう1人のK氏は昭和57年8月に定年退職した61歳である。好奇心の旺盛な積極派であり、自らのセカンドライフを切り拓いていっており、ヤングのような気構えで何でもやってやろうという精神の持主である。「退職後の過ごし方としては、年頭に1カ月ごとの目標を決めて取り組んでいると、自然に生活の張りがでてきますよ」という。巡礼の旅、若い女性を対象とする家庭料理教室、レンタルの畑で野菜作り、カルチャーセンター等々どこへでも「これだ」と思ったら出ていってしまう。最近では、松下総合保険サービスで週2日働くようになり、次は損害保険の代理店の資格をとろうと試験勉強中である。定年退職で会社を離れても、時間の余裕はなく、いつも忙しくしている。インタビューの席で

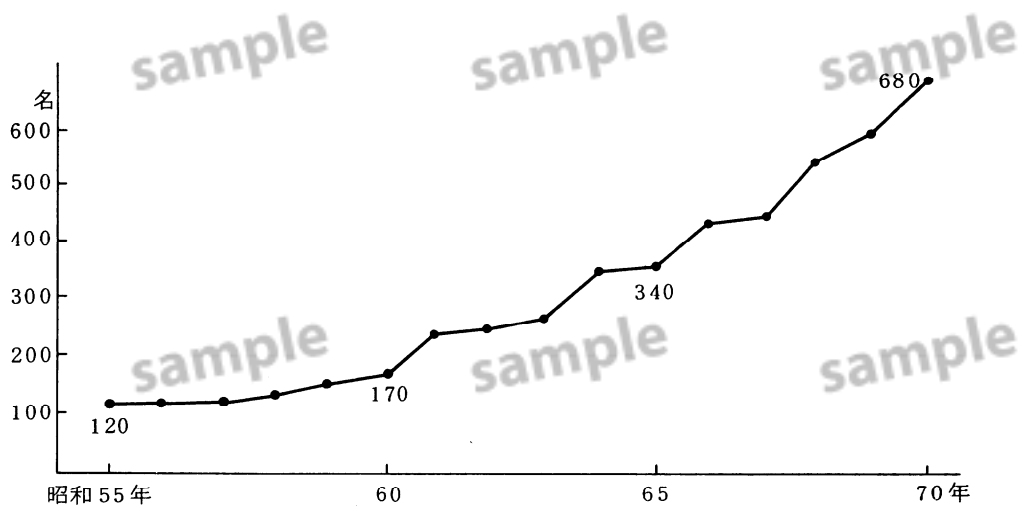
も、代理店の資格取得に仲間を引きずり込もうとしている。

おそらく、A氏やK氏のように自分のペースでセカンドライフに取り組む退職者は少数派であろう。それぞれのパーソナリティに負うところがきわめて多いと思われるが、退職後の生活を充実したものにするには、好奇心、積極性が何よりも重要な性向である。

多くの退職者については、真面目で仕事中心の松下マンであるため、新しい生活への頭の切り換えが難しいであろう。そのためのきっかけとなっているのは、松愛会や熟年ライフ相談センターによる仕事の斡旋、趣味の会等であろう。松愛会では、退職者について「趣味の会でも参加してくる人にはあまり問題はないが、家に閉じ込めてしまう人が心配です」という。

最後に、定年退職者の健康問題がある。インタビューの参加者たちは、とても定年を迎えた人々と思えないほど若々しく活気に満ちていた。しかし、松愛会によると、「退職して病気になる」と自信を失うものが多い。健康のために、「お金を使いなさい」と指導しているとのことである。

附属資料1 松下電器の定年退職者数の推移(予測)



附属資料2 松下電器の経営基本方針

(綱領)

産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す。

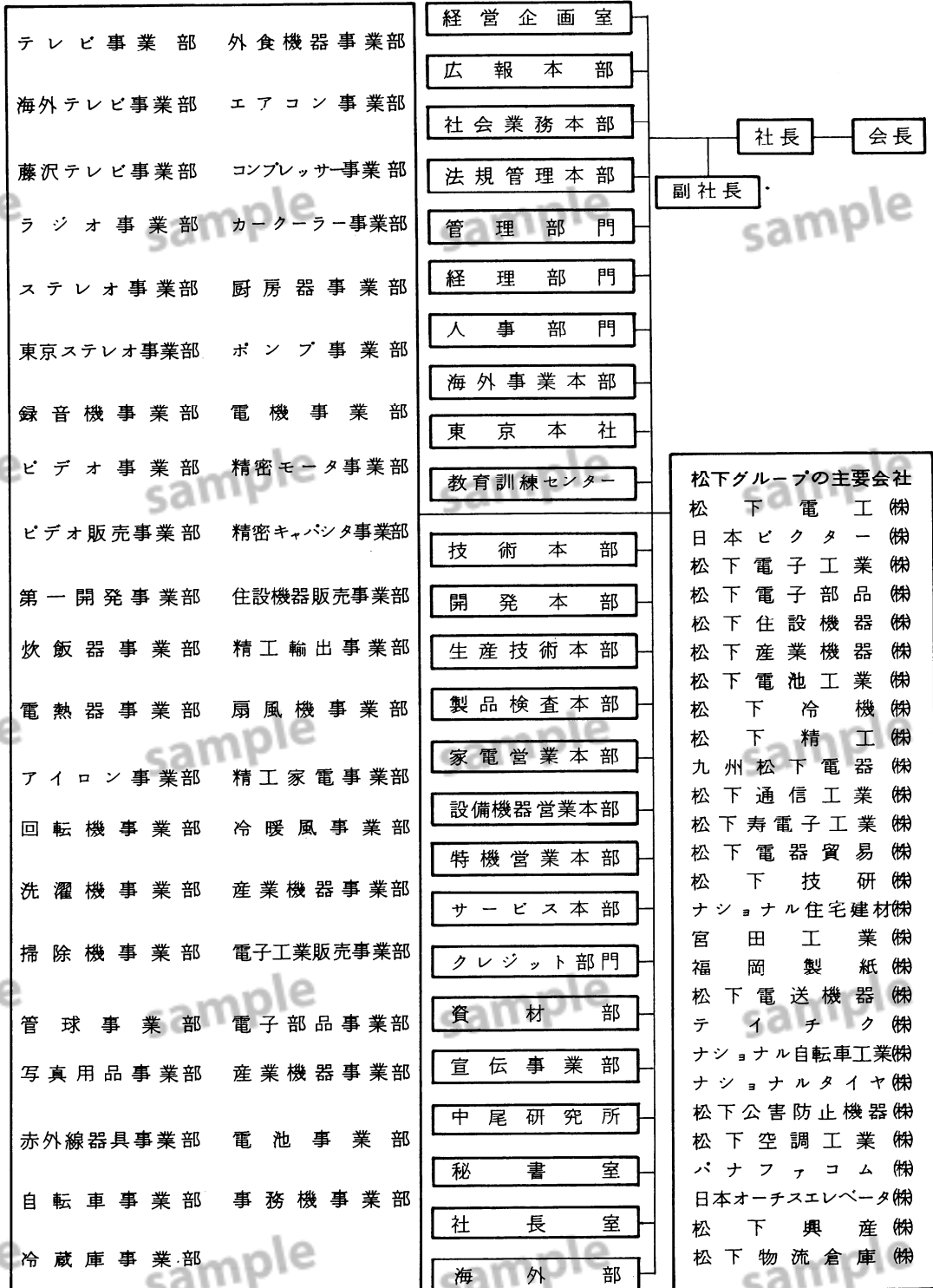
(信条)

向上発展は各員の和親協力を得るにあらざれば得難し、各員至誠を旨として一致団結社務にすること。

(松下電器の遵奉すべき精神)

- 1 産業報国の精神
- 1 公明正大の精神
- 1 和親一致の精神
- 1 力闘向上の精神
- 1 礼節謙讓の精神
- 1 順応同化の精神
- 1 感謝報恩の精神

附属資料3 松下電器の組織図



附属資料4 熟年ライフプランに関するアンケートの結果

項目	アンケート結果	対策
総論	<p>1 定年後の具体的生活プランをもっている人は2割にすぎず、残りの8割は何らのプランももっていない。</p> <p>2 わが社の中高年施策については3/4の人が満足しており、不満の人も施策の具体内容を知らないことに起因している人が多い(熟年ライフプランについては関心は高いが、内容を知らない人も多い)。</p> <p>3 現在の経済的ゆとり、余裕については半数以上があるとしているが、定年後については不安を感じている人のほうが多い。</p>	<p>1 わが社の中高年関連施策の内容、熟年ライフプランの内容についてあらゆる機会をとらえて従業員にPRを行う。</p> <p>2 熟年ライフプランについては答申の内容にそって早急に具体化することに尽きる。</p> <p>1) NFC……社内の経験が生かせる業種を中心に可能な限り数多く設立する。</p> <p>2) フレックスデイ・ハーフタイム勤務制度……社内の経験が生かせる仕事で、できるだけ早く制度化する。</p> <p>3) 高齢者相談センター……現在の活動を全社に広げていく。</p> <p>4) 人生設計プログラム……55歳以上を対象としたプログラムをとにかくスタートさせる</p>
具体化施策	1.再就職	<p>1 再就職希望者……全体の8割</p> <p>2 その理由……生きがい、働きがいが5割</p> <p>3 再就職先……社内が6割(組合員のみ)</p> <p>4 仕事内容……技能試験が生かせる仕事が6割</p>
	2.高齢者相談センター	<p>1 利用希望者……全体の2/3</p> <p>2 利用内容……センターの全業務内容</p>
	3.人生設計プログラム	<p>1 参加希望者……全体の5割</p> <p>2 参加内容……希望者の9割が「55歳以上コース」を希望</p>

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.