

# 柔軟な勤務形態で高年齢者の就業充実をめざす

## ネクスト ステージ プログラム

### 松下電器産業株式会社

#### 1. 会社の概要と雇用概況

会社名	松下電器産業株式会社 取締役社長 中村 邦夫 住所 大阪府門真市大字門真 1006 番地
資本金 設立	258,740 百万円 昭和 10 年 12 月
事業の種類 売上高	部品から家庭用電子機器、電化製品、F A 機器、情報通信機器、及び住宅関連機器等に至るまでの生産、販売、サービスを行う総合エレクトロニクスメーカー 7 兆 4,797 億円（連結：平成 16 年 3 月期）
事業所	国内：門真、豊中、茨木、草津、岡山、東京他 海外：北米、中南米、欧州、C I S 中近東アフリカ、アジア大洋州、中国・北東アジア他
従業員数	65,400 人（平成 16 年 3 月現在）男：56,500 人、女：8,900 人 内訳 30 歳未満 5,500 人、30～39 歳 23,000 人、40～49 歳 21,900 人、50～59 歳 15,500 人、60 歳以上 0 人 （50 歳以上の高齢者率 23.7%）
労働組合	電機連合 松下電器産業労働組合
定年制度	60 歳定年制

#### 2. 「ネクスト ステージ プログラム」の概要について

##### (1) 定年制と「ネクスト ステージ プログラム」開始までの経緯

松下電器産業の高年齢者雇用制度の基本的な骨格は「ネクスト ステージ プログラム」に示されている。同社の高年齢者雇用施策は、年金の受給開始年齢引き上げもあって、労使で 60 歳以上の雇用確保ということで 96 年から協議が行われてきた。

その結論が、2001 年に協定・実施した「ネクスト ステージ プログラム」(NSP) である。この制度実施の背景は、年金支給開始年齢の問題や社内的にも高年齢者・

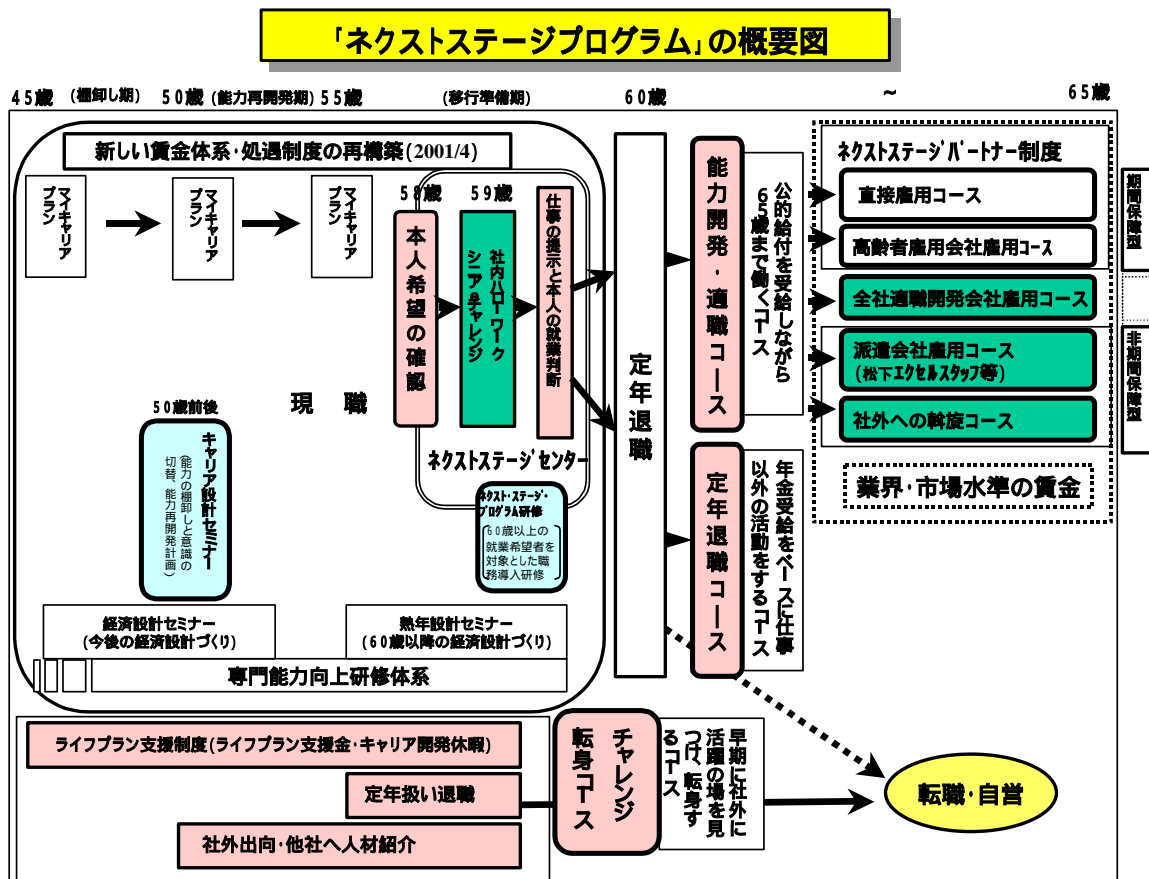
熟年者対策が必要になっている、あるいは、従業員側も60歳を越えても働きたいというニーズもあり、マッチさせるしくみが必要ということで制度化した。

松下電器の定年年齢は60歳で、2001年の定年退職者は約560名であったが、この時期、早期退職制度を実施し、当該年齢層が大きく減少し、2002年は約60名、2003年は約120名となっている。継続雇用の利用者は累計で120名である。

## (2) 「ネクスト ステージ プログラム」の概要

「ネクスト ステージ プログラム」の概要は、図のとおりである。

60歳定年以降、大別して3つの選択コースが設けられている。公的給付を受給しながら65歳まで働く「能力開発適職コース」が働きたい人のコース、年金受給をベースに仕事以外の活動をする「定年退職コース」は辞める人、早期に社外に活躍の場を見出そうとする「チャレンジ転進コース」は松下以外の場所で働く場を求める人のコースである。



「能力開発適職コース」の基幹として、「ネクスト ステージ パートナー制度」がある。「ネクスト ステージ パートナー制度」の中に、「直接雇用コース」と「高齢者雇用会社雇用コース」の2つがある。このコースは、自社の直接雇用と関係会社の雇用である。1つの社員身分としている。この他に、「能力開発適職コース」には、「派遣会社雇用コース」があり、グループ内の派遣会社に身分

を切り替えた上でそこからの派遣という形で働くコースがある。さらに、「全社適職開発会社雇用コース」があるが、これは構想としては、高年齢者の適職を開発して高年齢者雇用の受け皿にしていくというものであったが、現在様子を見ている状況にある。

「定年退職コース」で「社外への斡旋コース」があるが、これは個別に実施している。

「ネクスト ステージ プログラム」は、様々なコースを設定し、高年齢者の多様なニーズに対応した就業機会を提供し、高年齢者の持つ知識・経験・技能等を活用し、経営のニーズに対応することを目的に設計されている。

### 職と人のマッチング

60歳以上の就業希望者に対する求人・求職情報を一元管理し、職と人(能力)のマッチングの適正化をはかるとともに、適職開発の推進を行う組織として、「ネクストステージセンター」を設けている。各事業場の人事部門を母体に設置し、担当者を配置し動いている。

基本的な運用ルールとして、職と人のマッチングについては、基本的に事業場で完結する。年度末年齢満58歳、59歳時点の「コミュニケーションプログラム」(上司と部下の面談制度)で就業希望調査を実施する。就業希望者に対しては、原則として退職日6ヶ月前までに職の提示・紹介を行う。就業決定は、就業希望者の自主的判断に基づくが、最終マッチングしないこともあり得る。以上4点を定めている。

制度運用の主体は事業所であり、高年齢者を経営の中でどのように活用していくかということも事業所の判断に委ねている。例えば、白物家電を担当している事業所などは、高年齢者のキャリア・経験・知識を活かすという意味で、本人の理解を得た上で、お客様相談部門での対応業務などで活用している。それ以外は、現職を継続するケースが多いが、現職継続する場合は、特別の訓練も必要なく問題は少ない。製造現場など肉体的な負荷の大きい部門では、同じラインの中でも、負荷の少ないところに職場内で配置を換えるといった工夫が行われている。

NSP制度の特徴は、処遇の水準について、在職中と切り離して市場賃金をベースにしているところにある。60歳までの年収に比べるとかなり下がるが、経営的にもこの制度を長期的に維持継続していくことが可能となるように制度設計している。

### 3．多様な勤務形態

#### (1) 午前・午後の「半日勤務」と週勤務日の短縮型で

「NSP」の中で行っているのは、午前、午後勤務と週勤務日の短縮である。午前勤務、午後勤務の時間帯は事業所によって異なり、9時から始まる事業所、8時30分から始まる事業所があり、多少ずれるが基本的には昼休み（これも12時からの部門や12時30分等からの部門に分かれる）を境に午前・午後の勤務を分けている。その配置は、職場の配置計画と本人の希望により調整して行っている。

週勤務日の短縮は、1日の労働時間はフルタイムで、週の勤務日を個別に特定する方法で行っている。ミニマムは週1日で、2, 3, 4日いずれの選択も可能にしている。事業場の要請と本人の選択で調整し、全社一律ではない。実際には週3日程度のケースが多い。分布は、NSP累計120名中、短縮勤務は約7割（80名程度）である。短縮勤務の選択は本人の希望に基づき、事業所との話し合いで決定される。仕事の的には半日や隔日でも困るということはほとんど無い。

#### (2) 短縮型（パートタイム）勤務の勤務条件

パートタイムの勤務条件は、およそ下記の通りである。労働時間・休憩時間については、契約時に個別に設定する。各種勤務形態についても必要に応じ設定する。

公休日については、契約時に設定する。時間外、休日、深夜業については、社員と同様に命じるとなっているが、実態はほとんど発生しない。

年次有給休暇は、原則として労働基準法のミニマムを適用する。週3日勤務の場合、年間付与日数は11日、繰越日数は前年度取得残日数とする。慶弔休暇、公事休暇は付与しない。休職については、長期欠勤3ヶ月を認め、以降は契約を行わない。

賃金については、時給制で月払い、水準は仕事により設定する。時間給に3つのランクを設けている。ランク1は800円、ランク2は980円、ランク3は1,220円である。フルタイムも仕事のレベルにより年収を3つのランクに分けているが、それに対応した仕事の難易度で、1は一般製造作業、事務作業、2は技術など多少専門性の求められる職務、3は高度なスキルが必要な職務である。

賞与は無し。手当は原則として通勤手当のみ実費支給。社会保険は法定通り。福祉は、福利厚生施設の利用、安全衛生、健康管理等は社員に準じ、いわゆるFRINGE・ベネフィットについては適用しない。

### (3) チームの一員としての勤務で職場に順応

顧客対応型の職務では、多数のオペレーターの一員として勤務する。例えば短縮勤務のNSPが午後に退社する場合は、その分をチーム全体でカバーしている。

短縮勤務者の労働時間管理も上司が把握する一般的な方法で行っている。オンラインの勤怠システムでやっており、そのことによって何らかの支障が生じるといったことは起きていない。

日常運営に関わる労使間の問題は特に起こっていない。処遇も経営的に大きな負担ではなく、苦情も特別寄せられていない。日常の人事・労務管理で対応できている。

対外的には、松下電器の従業員という名詞で対応している。内勤業務が多いが、現役時の経験やつながりを活かして取引先の紹介等を行う場合もある。

短縮勤務者の仕事の質や意欲という点では、フルタイムと比較して特に大きな違いは見られない。どちらも正社員ではなく「NSP」という新しい位置付けで給与体系も変わり、仕事も変わる中で、高齢者として新しいチャレンジをしていただく、ということをやっている。

## 4．制度運用上の課題

制度運用は概ねうまくいっている。現在レベルの人数では、会社として経営的な負担や仕事の確保といったプレッシャーはそれほど無い。次の層、団塊の世代が対象になってくると仕事の開発を含めて課題が出てくる可能性がある。団塊世代は、このまま推移すれば毎年1,000名から2,000名単位で定年を迎え、NSPの対象になってくる。事業所主体の対応では限界となることも想定し、全社的に必要な対応策を考えていきたい。

管理者の評価については、本人に求める期待そのものが定年以前とは変わっており、給与水準を市場賃金、言い換えれば、外部の人に置き換えたかどうかという視点で設定しているので、専門能力等を活かしてそれ以上のパフォーマンスを出せば経営的にはメリットがある。

## 5．今後の方向

高年齢者雇用安定法改正に対しては現在の継続雇用制度を基本に、さらに充実させていく方向での検討が必要になるという意識でいる。NSPは2001年から実施し、継続雇用としてのベースを作った。法がどこまで求めるかにもよる

が、現在の制度・運用をベースに、「希望するもの全員」の再雇用が求められるとすれば、いま対象になっていない層、例えば幹部社員層をどうしていくか、また、職は提示したがマッチングが成立せずあきらめたという結果になっているような人の対応をどうするか、また、職の提示の仕組みなども場合によっては充実させていく必要があると考えている。

悩ましいのは、幹部社員の継続雇用だ。現職継続で、ラインは外れたとしても同じ職場で勤務するとなると、本人の「意識を切り替えてもらう」ことが前提となる。また、適職という意味でも部長職で部長の仕事は優秀でも専門職としてのスキルはそれほど無いといった人もいる。事務作業にしても最近、OAのスキルが必須になっている。この辺りの問題を、当事者の意識改革を含めてしっかりやっていかなければならないと考えている。

幹部社員は全社で10,000人弱いる。継続雇用を希望する幹部社員がそれほど多とは考えられないが、法改正に伴う大きな課題と考えている。