

定年後のソフトランディングを意識したワークシェアリング

ナイス・ステップアップ制度

松下電工株式会社

1. 会社の概要と雇用概況

会社名	松下電工株式会社 代表取締役社長 畑中 浩一 住所 大阪府門真市門真 1048
設立	昭和 20 年 (1945 年)
資本金	1,383 億円
主な事業内容	「照明事業」、「情報機器事業」、「電器事業」、「住建事業」、「電子材料事業」、「制御機器事業」など
事業所数	国内 工場 14 箇所、営業所 166 箇所 海外製造販売拠点 40 箇所
売上高	13,100 億円
従業員数	16,933 人 (うち正規従業員 16,654 人) 内訳 男性 12,907 人、女性 3,747 人 29 歳以下 3,096 人、30 - 39 歳 6,515 人、40 - 49 歳 3,384 人 50 - 59 歳 3,659 人、60 歳以上 0 人 (50 歳以上の高齢者率 22.0%)
労働組合	電機連合 松下電工労働組合
定年制度	60 歳定年制

松下電工株式会社は、大正 7 年 (1918 年) 創業の「松下電気器具製作所」の配線器具事業を継承し、昭和 10 年 (1935 年) 12 月に「松下電器株式会社」として分社した。その後、昭和 20 年 (1945 年) に現在の「松下電工株式会社」に改称され、翌年に分離独立し、現在に至る。基幹事業は、「照明事業」、「情報機器事業」、「電器事業」、「住建事業」、「電子材料事業」、「制御機器事業」の 6 事業である。また、これらの他に社会トレンドに合わせて「IT 関連事業」や「クリーン & グリーン事業」、「高齢化・介護事業」、「SR S 事業」などにも取り組んでおり、企業単体としてかなり幅広い分野の商品を扱っている。なお、事業が広範にわたっているため、市場における競争相手が事業ごとに違い、現在は事業分野ごとに競争力をつけるために社内分社制を、売り上げは単体で

8,500億円、連結ベースで13,100億円である。なお、2004年12月1日より本部制となっている。

従業員は16,654人が正規従業員で、また、派遣や請負などの外部要員は約4,600人ほどであるが、派遣100%出資の関連会社(ABM)から来ているケースが多い。なお、再雇用者以外の派遣の利用は、いわゆる事務職がメインとなり、製造現場への導入はほとんどされていない。これは、再雇用された社員(定年後再就職した社員)の方が、スキルも高く、会社のことを良く分かっていることに加え、受け入れる側も受け入れやすいということがある。

性別構成は、男性が12,907人、女性が3,747人で、男性が4分の3強を占めている。女性はこのところ減少しており、これは事務職の派遣への切り替えなどの影響がある。年齢構成では、20代が3,096人、30代が6,515人、40代が3,384人、50代が3,659人と30代の膨らみが目立つ。これは平成2～4年に人材の確保のため、500～700人と多く定期採用をしたことが背景にある。なお、現在、団塊の世代が多いということはない。定年は60歳で、ここ3年間の定年到達者は、2000年度342人、2001年度393人、2002年度375人、2003年度312人と、概ね300～400人の間で推移している。退職時期は毎月15日である。

2. ナイス・ステップアップ制度導入の経緯とそのねらい

松下電工の再雇用制度は、2001年よりナイス・ステップアップ制度(NSU)という名称でスタートした。本制度導入以前はシニアメイツ制度という名称で、再雇用が行われていた。このシニアメイツ制度は1998年から導入されていたもので、定年を迎えた人のなかで、本人が登録し、会社ニーズが出てきた場合に2年間程度働いてもらうというものであり、基本的には会社のニーズから生まれたものであった。その後の、少子・高齢化の進展や年金の受給開始年齢の引き上げ、行政による65歳までの雇用確保の指導など、様々な状況の変化により、シニアメイツ制度からナイス・ステップアップ制度へ転換していくことになった。なお、シニアメイツ制度以前も、会社ニーズをもとにした再雇用は行なわれており、このような各種制度がマイナーチェンジを繰り返し、今の形になったということである。

このナイス・ステップアップ制度の基本的な考え方の中には、「生きがい」、「生活」、「貢献」という3つのねらいがある。「生きがい」は「65歳現役社会」を目指して、生きがいを視点にした就業ニーズへの対応、「生活」は厚生年金・定額部分(約10万円)の受給開始年齢の引き上げに伴い満額受給までの収入確保、「貢献」は定年までに培われたスキル(専門能力・経験・技能など)を持つ「適正コストの労働力」として仕事を通じての社会貢献ということになる。こ

れらそれぞれのねらいからもわかるように、本制度は定年を契機に、今までの役割に1つの区切りをつけ、次の新たな役割と生きがいへのステップアップを支援することを目的としている。体力的な部分、精神的な部分どちらについてもソフトランディング的な要素が考慮されている。

3．松下電工における高年齢者の位置づけ

松下電工における高年齢者の位置づけは、第一線でバリバリ働く主要な戦力ということではない。どちらかといえば、定年後の生活へのソフトランディング、働きたいという本人の意思の尊重がメインとなっている。また、企業としての社会的な責任を果たすということもあり、本制度における理念のなかには、今後は雇用状況が変化するという可能性を考え、雇用の確保のために「ワークシェアリング(仕事の分かち合い)」を基本にするということが定義されている。これと関連して、定年後も働きたいと手を挙げた人(希望した人)については、できるだけ採用していくことが基本スタンスとなる。そのため、雇用期間に関しては、その後の延長などの特例を認めず、厳密に守っていく必要がある。

なお、企業側にとっても本制度をプラスに活用していくために、これまでの経験で得たスキルを活用できる仕事についてもらい、能力を発揮してもらうことが必要となる。そのため、定年後の仕事については可能な限り対象者の意向を重視することが前提となっている。そして、高年齢者自身にも、「就業する能力、健康、意欲を維持すること」や「在職中から自らの専門能力、技能を磨き、場合によっては新たに必要なスキルの習得に努めること」、「本人自らも積極的な仕事(事業)拡大・拡充に向けて「仕事の開発・提案等」に努力すること」などを求めている。

4．ナイス・ステップアップ制度

(1) 制度の概要

特徴

本制度の特徴的な点は、労働契約の延長ではなく、60歳到達時点で定年退職とし、60歳以降は株式会社アロービジネスメイツ(以降株ABM)との雇用契約の締結を基本としている点である。なお、ABMは派遣業を主とする、松下電工の100%出資の関連会社である。

本制度のもう1つの特徴点は、各職場に人事からNSU担当者という本制度に関する担当者が置かれている点である。このNSU担当者は、本制度が公平・公正に運用するように統括するという役割になっており、本制度より以前の制度

にはなかったものである。制度上で問題となるようなことは、基本的にこの NSU 担当者に報告され、そこで解決が図られることになっている。

採用及び処遇等

再雇用についての希望申し出は、定年 1 年半前（58.5 歳）に、上司へ「提案書」を提出することがスタートとなる。再雇用できるかどうかは各事業所単位で決定することになる。この希望の選択に先駆けて、58 歳時点で行なう「58 セミナー」のなかで、本制度に関する説明を 40 分程度行なっている。なお、今後はここでの意識付けをさらに強めていくことも検討されているようだ。

対象者は、松下電工(株)、松下制御機器(株)、松下電工インフォメーションシステムズ(株)の正社員で定年後も就業を者となる。非組合員の課長職以上の者についても、本人と会社のニーズが合致すれば対象となる。

採用条件は「職務を遂行できる最低限の条件（健康・能力・意欲等）を満たすこと」、「定年後 1 カ月以内に勤務が可能であること」、「自宅または自ら準備する住居から通勤可能なこと」の 3 つの要件を満たすことである。

就業確保期間については年金支給開始年齢の引き上げに合わせて、段階的に引き上げている。現在は、最長 62 歳を上限としているが、2009 年 4 月以降の定年退職者については、65 歳到達時を上限とする形になっている。なお、契約については 1 年更新である。

ナイス・ステップアップ制度の内容

対 象 者	松下電工(株)、松下制御機器(株)、松下電工インフォメーションシステムズ(株)の正社員で定年後も就業を希望する者	
雇用形態	(株)アロービジネスメイツでの派遣社員	
採用条件	職務を遂行できる最低限の条件（健康・能力・意欲等）を満たすこと 定年後 1 ヶ月以内に勤務が可能であること 自宅または自ら準備する住居から通勤可能なこと	
雇用期間	定年退職時期	就業確保期間
	2003 年 4 月～2005 年 3 月退職者	最長 62 歳到達時まで
	2005 年 4 月～2007 年 3 月退職者	最長 63 歳到達時まで
	2007 年 4 月～2009 年 3 月退職者 2009 年 4 月以降の退職者	最長 64 歳到達時まで 最長 65 歳到達時まで
勤務形態	週 3 日（8 時間 / 日）の勤務 週 4 日（6 時間 / 日）の勤務 週 5 日（4～5 時間 / 日）の勤務	

仕事	多数は現役時と同じ仕事
賃金	仕事内容により異なる。 最低：時給 900 円 最高：時給 2,000 円 平均：1,400 円程度
健康保険	松下健保組合の特別被保険者
組合員籍	あり（特別準組合員）

勤務形態は、ワークシェアリングと本人の労働力負担の軽減、雇用保険との絡みなどから、短時間勤務（100 時間 / 月以内）を基本としている。具体的な労働日、始終業時刻は契約時に職場内で調整することになるが、勤務形態は「週 3 日（8 時間 / 日）の勤務」、「週 4 日（6 時間 / 日）の勤務」、「週 5 日（4 ~ 5 時間 / 日）の勤務」の 3 つから選択することになる。

賃金については、仕事内容に応じて、世間一般の賃金とノウハウとを考慮する形で支払われる。実際、仕事に応じて 8 つほどのランク分けがされており、最も低い仕事で 900 円、最も高い仕事で 2,000 円である。また、定年までの役職などの関係は一切なく、あくまでも仕事内容に応じての支給となる。

健康保険の取り扱いについては、(株) A B M の社員となって後、松下の健康保険組合の特別被保険者となる。

組合との関係では、ナイス・ステップアップ制度適用者は松下電工労働組合によって組織化される。この点については、次のような労使確認をしている。

松下電工労働組合はナイス・ステップアップ・プログラム制度適用者を松下電工在籍中の組合員、非組合員に関わらず、「特別準組合員」とし、「ナイスステップアップクラブ」を構成する。

ナイス・ステップアップ・プログラム制度適用者は、松下電工労働組合の「特別準組合員」たることを要件としない。

但し、原則として全員組合に加入することを前提として、会社は事前に説明を行ない、組合は主体的に加入活動を実施する。

(2) 制度運用の実態

適用者数

運用実態をみると、2004 年 9 月現在で本制度によって再雇用されている人は、327 人である。03 年度の再雇用者数は 330 人で、期間が終わり辞めていく人と新たに入る人とで同数程度になっているという。実際の希望者は、定年到達者全体のなかで概ね 7 割くらいである。このうち採用されなかったケースは少ないものの、年を経る度に増加傾向にある。なお、再就職を希望しない人は、元管理職ですでに十分働いたということで希望しない人、あるいはもともと地方部の兼業農家の人が引退後は農業に専念するなどのケースが多いということ

ある。なお、都市部より地方部で希望者は少ない。

業務及び処遇等

勤務形態は「週3日（8時間）」という勤務形態が再雇用者全体の99%を占めており、4日、5日という人はごく数人である。これは、仕事の影響だけでなく、企業全体にこの制度は週3日が基本という周知がされていることが影響しているとのことである。わずかではあるが5日勤務という人は、部品の入在庫関係の仕事やお客さま相談センター、クレーム対応の仕事等、3日の勤務では難しい仕事に就いているケースが該当している。ただし、制度として週3日でなければならないというわけではなく、様々なケースに対応が可能になっているが、あくまで本人の選択として週3日がメインとなっている。

賃金に関しては、制度上は仕事により900円～2,000円の幅が設けられているが、実際には、1,000円～1,800円の人しかおらず、9割以上は1,200円～1,600円の範囲に入っているという。平均時給は概ね1,400円程度である。

仕事については、7割の人が現役時点の仕事を継続しているということである。そのような関係もあり、導入のために職務開発やラインの変更、組織再編などを行なったということはない。ただし、社宅やレイクアイランド（保養所）の管理人など、現役時点の仕事と全くつながりのない仕事もあることから、研修制度は設けている。現時点では、まだ適用者はでていない。

制度適用対象者の職位や職種等に関しては、本制度における再雇用者の位置付けが第一線でバリバリと働いてもらうことを主眼としていないため、本人も問題なく受け入れているということである。また、職場の方も、これまでいた人であるため特別の問題は感じないと考えられている。ただ、制度の設立当初は現役時に高い職位にいた人の言動に対する不満など職場内での問題がわずかながら上がったケースもあったようである。

また、時間管理・工程管理などの問題点に関しては、現役時点ですでに若い人に権限を委譲するようになっており、現役の終盤と再雇用されてからの状況がリンクする部分がある、本人も職場内も特別な違和感はないであろうという。これに関しては再雇用者が同じ仕事に従事するということが前提とはなってくるが、現状では多くの人が同じ仕事についていることもあり、問題となっていない。よって、生産性についても再雇用制度の導入以前、以後で特別変化したということはないようである。

労働組合の関り

本制度運用に関して労働組合が関わっていることはないようである。もちろん、再雇用適用者も組合員であることから、何か相談されたりすることはあるかもしれないが、それが会社にまで伝わってきたケースは今のところないとのことである。これに関しては、本制度における2つの特徴、派遣社員ということ

問題があれば派遣元である(株)A B Mへ相談するケース、あるいは職場にいるNSU 担当者に相談するケースもあるのではないかとのことである。

制度評価について

制度の評価に関しては、人材・能力開発センターでは、ナイス・ステップアップ制度についてのフォローアンケートを行なっている。このアンケートは、制度の対象者が再就業して6ヶ月後に本人と、受け入れ側の双方に尋ねるものである。制度の総合的な満足度・評価については、本人・職制ともに「満足」というケースが多数を占め、本制度の評価が非常に高いことが示されている。なお、昨年度の調査結果も同様に高い評価がされており、制度はうまく運用されていると認識されている。

5．今後の課題と展望

ナイス・ステップアップ制度の導入から間もなく3年になり、ここまではかなり順調に回っているとのことであるが、今後については、利用者の増加に伴って、雇用可能期間を守るということがさらに重視されるとのことである。人が多いなかで辞めない人が増えてくれば、それだけ雇用される人員のパイが減ることになるためである。この点については、高年齢者同士のワークシェアという部分だけでなく、現役社員とのバランスの問題もある。どうしても現役を優先することになるため、この点からも契約の期間をきちり守ることが課題となるようだ。

また、今後の検討課題として挙げられたのは、賃金について仕事内容で支払うだけでなく、成果によるインセンティブを図る必要があるという点である。これは、再雇用された人の貢献がまだ充分であるとはいえないことが背景にあり、会社としてもニーズを明確にするとともに、貢献した人としらない人に差をつけることなどを検討するという点である。

これらの点以外、例えば新たなコースを設置するなどについては、運用がうまくいっていることもあり、今のところ検討に上がってはいない。ただ、今後の可能性として会社からのニーズと再雇用希望にギャップが出た場合には、企業としての力に相応のバランスを考えていくことの必要性が指摘されている。法改正などの環境の変化にも、企業としての社会的責任をもって対応していくことが念頭に置かれており、再雇用者が働ける職場の確保、すなわち会社のニーズを絶やさないために、企業としてもさらに拡大していくことが重要であると考えられている。