



信頼される人事の実践事例 【高齢社員から信頼される人事】

三菱電機システムサービス

55歳時点での「人生設計セミナー」で、
職業生活の棚卸と退職後生活の充実を図る

取材：松田宏コンサルティング株式会社 松田 宏

満55歳の時点で第2の人生を考える 機会を提供する

三菱電機システムサービスは、三菱電機製の家庭用電化製品の修理など、アフターサービスを行う会社として1962年に設立された。その後、対象範囲を産業用電機製品や映像・情報・通信システムなどに広げ、システム設計・施工・管理・アフターサービス・メンテナンスなどの総合エンジニアリング・サービス会社として発展してきた。社員数は約2,200人である。社員の大多数が技術者で、事業拠点も北海道支店から九州支社まで、全国に展開している。

このように事業内容が技術中心であるため、当初から会社の最大の財産は人であり、会社の発展には社員の成長が不可欠である、との認識があった。そのため、図表のような生涯設計支援セミナーを開催しており、30代、40代、50代の各年代が必要とする情報の提供や同世代の社員同士の情報交換の機会を作ってい

三菱電機システムサービス
株式会社
総務部 労政・福祉グループ
担当課長



平野 正隆 氏
(ひらの・まさたか)

会社概要

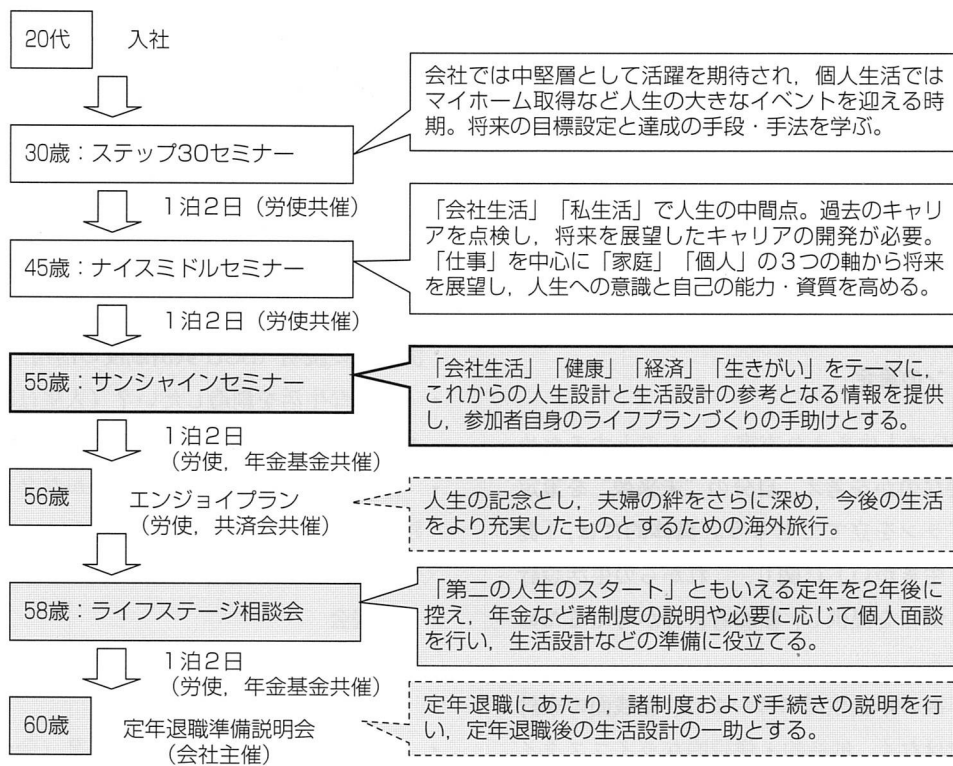
設立：1962年4月1日
事業内容：家庭用電化製品・住宅用設備機器関連事業、
産業用電機品関連事業、映像・情報通信関連
事業
資本金：6億円（2008年3月31日現在）
売上高：78,547百万円（2008年3月期）
本社：東京都世田谷区太子堂4-1-1
キャロットタワー20F
従業員数：2,148人（2008年3月31日現在）
URL：<http://www.melco.co.jp/>

る。主なテーマは、今後の会社生活や家庭（個人）生活において自分の能力を高め、生きがいを持てる人生とすることである。

満年齢55歳の社員を対象とした「サンシャインセミナー」は、労使による福利厚生委員会で社員の生涯生活設計の必要性が議論されたことを受け、1998年度から開始された。総務部労政・福祉グループ担当課長平野正隆氏はセミナーの目的について次のように説明する。「60歳の定年は人生の節目であり、このセミナーは、準備期間としてその5年前のタイミングで、“会社人間”“仕事人間”から、自ら自立し、第2の人生を考える機会を提供することを目的としています」。

元々、労働組合と当社社員の生涯生活設計をどう支援していくのかを議論してきたという背景があり、会社と労働組合、企業年金基金による共催という形を

図表 生涯設計支援セミナーの体系



とっている。「バブル崩壊以降、この種のセミナーを中止したという他社事例もありますが、当社はこのセミナーを非常に重視しており、内容的にも充実していると評価しています」(平野氏)。

会場は京都の嵐山にある企業年金連合会の施設である京都年金基金センター「らんざん」を使い、開催時期は他のセミナーとの関係で毎年1月頃としている。

1泊2日で人生の棚卸とライフプランの策定を行う

①人生の棚卸

サンシャインセミナーでは、まず45歳で参加したナイスミドルセミナー以降の人生についての棚卸を行う。そして定年退職までの残り5年間を見通し、それまでに自分が果たすべき役割・職務を明確にもらう。そして、同社が目指す「活気ある職場」「楽しい職場」「素晴らしい人間関係」とは、用意され与えられるものではなく、これまで全員で作ってきたもので

あること、その中で後輩の人たちに自分が残すべきものがあることに気づいてもらうものである。

再雇用制度がなかった時代には5年後には会社を離れる前提でセミナーを設計していたが、今は再雇用制度によって最長65歳までの10年間で職業生活になる。そのため、社内ではセミナーの時期を遅らせるべきではないかという議論もあったが、定年マイナス5年の55歳時点で参加してもらう方針は変えないことになった。55歳という年齢は、まだまだ第一線で仕事をしている時期なので、早めに自分の人生の棚卸をしてもらうことが重要だと考えたためである。

「会社の視点では、ベテランの技術者は長年の豊富な経験に裏付けられた高度な技術力と幅広い人脈という、企業にとって大切な財産を持っています。マニュアルに書いてあるようなことは若手技術者でもこなせますが、トラブルなど例外的な場面ではやはりベテランの知恵やノウハウが物を言います」と平野氏は言う。長年の経験に裏付けられたベテランは幅広い見方ができるが、若い人はどうしても視野が狭いからであ

る。

ベテランの知恵やノウハウをあと5年、長くても10年という期間内に後輩に伝承し、後進を育成する必要があることを理解してもらうのも、企業の存続のために重要な要素である。多くの受講者は、仕事一筋で、そのことを意識してこなかったことに気づくようである。このセミナーが、自分の立場、果たすべき役割を自覚し、仕事に対する取組み姿勢も退職を前提に変える必要に気づいてもらうよい機会になっている。

②ライフプランの策定

さらに、自分の人生をより充実したものとするためには何が必要なのかを考え、自分の“未来像”を策定し、ライフプランを立ててもらおう。具体的には、「健康」「経済」「生きがい」に関し、これからの生活設計の参考になる情報を提供し、参加者自身が考えるための手助けをする。

とくに定年後の年金生活については、金銭面の家計プランだけではなく、創造的・建設的なライフスタイルを送るための基本知識や考え方を身につける必要性に気づいてもらう。

老後に必要とされるお金の問題については、世の中に溢れる情報をそのまま受け止め、不安を募らせている社員が少なくない。「まずは正確な情報、知識を得てもらい、きちんと計画を立てることで不安を解消してもらいます」(平野氏)。

現在加入している保険についても棚卸を行い、定年後の生活に本当に必要な内容について考えてもらっているという。

「これまで仕事中心に生きてきたベテラン社員に、瞬間としての『今』を納得して過ごしてもらうには、自分自身で『未来はこうしたい』という明確な意思を持ってもらうことが必要なのです」(平野氏)。

③セミナースケジュール

サンシャインセミナーは1泊2日で、1日目は昼食後に集合する。軽装の参加でもかまわないが、セミナー時間中は禁煙、携帯電話の使用は禁止するなど、集中できる雰囲気づくりを行っている。今年1月に実

施した際のプログラムは、次のとおりである。

(1日目)

- オリエンテーション
- 生活的道楽と元気人生(日々の暮らしの意味と元気人生創造の着眼点)
- どんなライフスタイルをしているの?(健康と経済生活設計の基本的理解)
- 有意義な年金生活とは(年金の基本的知識)
- SCU(三菱電機システムサービス労働組合)共済制度の説明(SCU共済制度の活用)
- どんな生活を創造したい?(人生は時間とエネルギーの消費である。これをどう使うか)
- 余暇生活を楽しんでいけるのかな?(余暇と自由時間の違い、自分で時間を支えるには)

〈夕食〉

- 懇親会

(2日目)

- 人事処遇制度の説明
- 職業生涯の美学って何だろう?(今の会社は自分たちが作ってきた結果であり、これからは何をするか)

〈昼食〉

- 輝ける人生を作るための工夫は何か?(自分がなろうとするものになる)
- 起きて何をするの?(どう生きるかは自分次第。無常の世界に負けない元気を開発する視点)
- アンケート

定年後の人生について 自ら考え、意見を交換する

サンシャインセミナーの特長は、講師が一方向的に講義をするのではなく、一人ひとりに自分の人生について考えてもらう点にある。会社からは、定年と再雇用に関連する制度と可能な選択肢、会社が期待する役割と心構えなどについて説明がある。さらに、年金基金からは年金の仕組みについての説明(個人の年金額については58歳時点のライフステージ相談会において通知するので、ここでは一般的な説明だけである)、労働組合からは保険関係についての説明がある。

それ以外は参加者が自ら考え、グループで討議することがセミナーの中心となっている。外部講師のリードにより「定年後の24時間、あなたは何をしますか」といった質問に対して、各自がワークシートに退職後の生活イメージを書き、それを持ち寄って討議する。その際、講師が、「人生には決まりはない」「唯一の正解というものもない」「あなたの老後は食事と睡眠だけなのですか」、などと問い詰める。そうしたやりとりの中で、参加者は自分の人生は自分で決める必要があること、そのためには多面的な見方が必要なことに気づくのである。

技術者には真面目な人が多く勉強熱心だが、仕事以外の事柄について多面的な視点で幅広く考え、自分自身の判断で決めていかなければならないという経験は初めてのようだ。

セミナーの翌年には 夫婦で海外旅行に参加

サンシャインセミナーの参加者にはエンジョイプランという別な楽しみもある。セミナーに参加した翌年に、全員が夫婦で海外旅行に行けるのである。人生の記念として、また夫婦の絆をさらに深め、これからの生活をより良いものとするを目的にしている。費用は会社と労働組合と共済会が補助している。仕事や家庭の都合がある場合は、その後も60歳までは参加できる。多くの参加者が、このエンジョイプランを楽しむにサンシャインセミナーに参加している。こうした催しは当然ながら職場でも話題になり、後に続く人たちが自分の将来について関心を深めるといった効果もあると思われる。また、会社と労働組合と共済会、企業年金基金が協力して社員の将来のためにさまざまなプログラムを準備していることが、会社の人事政策に対する信頼関係を深めている。

海外旅行の参加者数は年によって異なるが、夫婦合わせて平均70人前後、最大では150人程だったこともあるという。セミナー参加が必須条件なので、ほとんどの人が仕事をやりくりしてセミナーに参加することになる。55歳の社員の場合、そうしたやりくりが可能なたたが大部分であるという事情もプラスに働

ている。

自分だけではないという安心感が 参加者の満足に繋がる

サンシャインセミナーは参加者に好評で、非常に役立ったとの評価が大多数である。アンケートでは、「明日からの仕事や生活では今まで以上に時間を大切に使って行動したい」「今後の仕事を見直し、人生の目標をもう一度考えてみたい」「自分の過去を振り返り、将来を考えるきっかけができた」「皆が同じ思いであることがわかった」「心に余裕ができた」などという前向きな意見が多いという。

セミナー参加までは、将来の生活に漠然とした不安を持っている人が多いが、正しい情報と前向きな生き方、考え方を知り、同年輩の人たちと情報や意見を交換することでそうした不安も解消されるのであろう。

多くの参加者にとって、それまでは仕事以外のことは何も考えていなかった、という気づきが最大の収穫であるようだ。セミナーで自分の個人的な側面をさらけ出し多くの同年輩の人と話し合うことで、同じ境遇の人たちとの共感が生まれ、自分だけではないという安心感が生まれることが参加者の満足感に繋がっている。受講資格は実年齢なので必ずしも同期ではないが、30歳と45歳のセミナーで一緒だった同年輩の人たちと久しぶりに再会するという楽しみもある。

同社では、今後もセミナーの内容を大幅に変えることは考えていない。ただし、再雇用制度の導入によって65歳まで働く人が今後増えてくるという状況の中で、新たな視点を盛り込む必要があるという。これから力を入れたい点は「65歳までの仕事をどう充実させるか」「年金問題に対する不安をどう解消するか」「退職に向けた準備の時期をどう早めるのか」である。ベテランたちが本当に必要とするテーマを設定しようとしている点が、社員からの信頼を得ている理由だろう。