

時はバブル経済が破綻し、のちに「失われた十年」（一九九〇年代）さらには「失われた二十年」とも言われる時代であった。女性総合職第一号の私にも出向の辞令が出た。入社して三二年間に一度も使うことの無かったロシア語を「活用」できる職場として、ロシア貿易を専門とする子会社への出向である。大抵のことには背伸びしながらでも、なんとかやり過ごしてきたが、この出向命令には重圧を感じて、さすがの私も食欲が減退したほどだった。

（一九九七年 「たたかいのルポルタージュ」十二号）

高度経済成長を駆け抜けて、いま

いよいよ来週から出向先の子会社に出勤するという八月の最後の金曜日、異動の挨拶回りからの帰途、コンタクト・レンズ屋に寄った。ここ数年、老眼がはじまっていることを認めざるをえない場面にしばしば直面していたので、この際だから遠くを鮮明に見ることはあきらめて、近視の度の弱いもの買い換えることにしたのだ。思い切ってこうしてみると、近くのものを見るにはたいへん都合がよい。電車の中でも信じられないほどラクに文庫本が読める。よし、これなら細かな数字でも大丈夫と思わず小声で呟いたほどだ。このところ、3と8や5と6の読み違いをしそうで、数字を見るときに目を細めるクセがついてしまった。出向先でどんな仕事をするようになるのか見当がつかないから、できる準備には万全を期したい。来週からの自分の姿を考え始めると、知らぬ間に息を詰めていて、ふうっと深い呼吸をしないと肩の力が抜けない。遠い昔の試験の前日というか、運動会の前日の気分に近いものがある。それは緊張を伴う楽しみを感じたときのことではなく、結果に自信がもてず、不安を感じていたときのものに近い。

朝夕に涼風を感じる季節となりました。

お元気でご活躍のことと、お慶び申し上げます。

この度、株式会社サクセスに出向を命ぜられ、着任致しました。阪神物産株式会社に在勤中は、種々お世話になりまして、心より御礼申し上げます。

株式会社サクセスは、五〇年余のロシア貿易の伝統をもつ会社であり、また新しく世界を視野に置いて羽ばたきはじめて夢の広がる会社ですので、初心に戻って若々しく働きたいと、張り切っております。

どうぞ、今後ともよろしくご指導くださいますよう、お願い申し上げます。

一九九六年 九月

まったく未経験の分野への出向であるため、当初は、精神的にも時間的にも余裕は持てないと思われたので、私は右のような挨拶状をあらかじめ印刷した。三十年勤続の身であれば、さまざまな資料や書類の類も多く、内示を受けてからの一カ月の間少しづつ整理をしながら、挨拶状の発送先をリストアップし始めていた。受け取った人から気の毒になどと同情を受けるような文面には、絶対にしなかつた。

そのような作業を進めているうちに、体の奥深く芯から説明のできない寂寥感がわいてくる。この寂寥感にはなにもゆえに生まれてくるのであろうか。私は、それほど「会社人間」ではなかつたはずだ。おそらく、定年までに残されている七年間のうちに本社へ戻って働くことにはなれないと思われからだろうか。いや、そんなことより、昼休みを利用して仲間とやっている英会話や絵手紙のサークルに参加できなくなるからだろうか。たしかに、それもこれもある。でも、それだけではない。なにか得体のしれない索漠としたこの気持ちに誰にも分ってもらえないという苛立ちがある。そのようなもどかしさに焦れている自分の姿を、書類を持って廊下を

歩いているときに見つかったりもした。このような鬱々とした気分を吹き飛ばしたいという願いを込めて、私はこの挨拶文を考えた。

出向の内示を受けてから、私は小山さんのことをしばしば思い出す。つい二カ月ほどまえに、小山さんは大きな決意をもって二回目の出向に赴くのを送ったばかりだ。

「中高年」受難の時

小山さんには三人の子どもがいる。子どもといっても、すでに成人しているのだが、長女は医者になるために地方の国立大学で勉強中、次女は大学三年生、末の男の子は浪人生活のあと、大学に入學したばかりだ。一九九三年の春、彼が組織の改編のあおりを受けて、窓際族といわれるような立場に置かれてしまったとき、妻は言ったという。「おとつさん、「めんなさい。悪いけれど、あと三年間だけ、三人のうち二人が学校を卒業するまで、我慢してくださいね」

きちんと座り直して、あらたまって妻に頭を下げられると、自分自身のつまらないプライドや羞恥心などは無視して、自分も頭を下げてでも仕事をさせてもらうしかない、そのとき彼は腹をくくった。小山さんの意識改革の始まりである。

彼は東京外国語大学でスペイン語を学び、南米チリに駐在の経験がある。ながく大型プロジェクトの計画に携わっていたので、財務諸表を読みこなし、事業性を分析するノムハウも身につけている。だから、私は困ったときにはいつでも小山さんにSSSを発信してきた。彼はいやな顔をせず、じっくり私の仕事の困難さを聞いて助言してくれる。

しかし「部長付」という彼のポジションは、そのような能力を必要としなかった。そこには何かの意図が働いているのではないかと思えるほど、仕事そのものがないのだった。彼はパソコンもできるので、忙しそうにしている事務職の若い女性の手伝いでもかまわないから仕事をやらせてほしいと申し出たという。なによりも苦痛なのは、することがないことだと私に話すことがあった。

「堂々と本を読んでいらしてもいいんじゃないですか。好きこのんでサボっているわけではなし、提案しても要求しても仕事をさせてくれないのですもの」

この程度の言葉しか、残念ながら私の口から出てこなかった。ほんとうは、こんな簡単なことではなくて、小山さんや私そして私の同期生たちが、がむしゃらに働き抜いた七〇年代、八〇年代を思えば、そこに胸を張って座っていていいはずだと言いつつ切れた。仕事を干されるというのは、超多忙より数倍も苦痛であることは、よくわかるので、次の言葉なかなか出てこない。

「私がいま作っている事業計画に行き詰ってしまったら、また助けてくださいね」なんて言ってみるが、その場しのぎに過ぎないことは彼も私もじゅうぶん承知している。

こういうときは、女性より男性の方がずっと辛いようだ。女性も「仕事を取り上げられた」状態に置かれる人が最近は出ているけれど、そんなとき女性は「仕事をください」と要求を繰り返しながら、自分でそこそこの作業を作り出すことができるのだ。

たとえば、ファイルやフロップピーリストの整理、蔵書日録の作成、用度品の在庫チェックなどは手間ヒマがかかるので、整えておけば周囲の人に感謝されるものである。たまには、お茶くみや茶碗洗いだって接客には欠かせない業務だと胸を張る。これらは隼しよう炎にかかった女性が仕事を干されたときに、相談しながら実践したものだ。その人は一年半もかかってなんとか仕事を獲得したが、その一年半という月日は、当事者にとって並大抵のものではなく、とてつもなく長く耐え難いものだった。

た。円形脱毛症にかかったこともあり、気を取り直して元気な日があれば、次の日にはすっかり落ち込んでしまい、その都度私のデスクの電話が鳴った。私はたんなる聞き役でしかなかったが。

中高年の賃金を一律カット

一九九三年十二月、阪神物産では「社員の高齢化」を理由に賃金体系の変更が提案された。内容は、男女とも五十五歳で賃金を三〇パーセント引き下げるといふものである。従来、会社からの提案に対して反対し、たたかった経験の乏しい労働組合であったが、この時ばかりは即座に労働条件の悪化であると懸念を表明した。製造業の労働運動を知っている人から見れば、単なる「懸念の表明」なんて、生ぬるいと映るかもしれないが、総合商社の労働組合としては画期的な行動であった。

会社も負けじとばかりに積極的であった。本社では人事部主催で提案内容についての説明会が、五百人規模の大会議室で連続五日間にわたって開催され、必ず出席するようにという通達がまわった。そこでは、人事部長自らがマイクを握り、阪神物産の社員の年齢構成が異常にゆがんでいて、団塊の世代の社員が多すぎて瓢箪のように第一次と第二次と二つのコブができてしまっていると説明した。まるで、自分とは関係のない人が採用したかのような説明だった。このような歪みがある以上、会社経営を維持し、同時に雇用を確保するためには、皆で痛みを分かち合う必要があると、提案の趣旨を説明した。人事部長の話が終わると、集まっていた部課長クラスの人たちのなかから臆するところなく手を挙げ、質問、疑問、反対意見を述べる人が相次いだ。そこには自分たちの世代が低賃金と長時間労働に耐えて、会社を大きく発展させてきた過去によって裏付けられた自信があるようにみえた。

「中・高年」と呼ばれる女性たちはそれ以上に怒った。ふだん男女の賃金格差が五割から六割もあるにもかかわらず、三割の賃金カットをする時だけ男女平等というのは、どういうことですかと、人事部長に強く抗議する勇氣ある女性の発言に、賛同の大きな拍手が湧いた。

ノンポリ青年も発言

労働組合も昼休みや終業後の時間に職場集会や代議員会を重ねていた。多くの人が発言した。ふだんは労働組合に関心を示さない若い世代も集まってきた。今回の提案では、自分たちの賃金には直接影響を受けない若者たちからも反対の声があがった。

「もし会社がいうように本当に厳しい経営状態なら、われわれ若い者も役員も一緒に負担すべきだ。なぜ中高年の人だけが賃金カットされるのか、会社の提案には合理性がない。このような制度のもとでは、賃金カットされた人はモラルダウンしてしまうだろう。そんな先輩のもとで仕事をするのは、かなわない」

エリート集団で、現代っ子の典型のように思っていた阪神物産の若い社員たちを、私はいつのまにか微笑んでみていた。社内便やファックスで四百通以上の意見・質問が組合本部に寄せられた。そして同じくらしい数の意見が非組合員から人事部にも集中したと噂が広がっていった。

翌年三月、組合本部は臨時代議員総会を招集し、そこで満場一致の執行部方針に対する支持を得て、会社提案を拒否すると通告した。

会社の提案があつてから僅か四ヶ月、拍子抜けするほど簡単に、会社は自らの提案を撤回した。

「経理研修生」

会社の賃金カットの提案があつて、中高年を中心に若手もまじえた動きが職場で活発にあつた頃、小山さんは「経理研修生」を命じられていた。「経理研修生」の制度には、あまり長い歴史はない。上司より指名された中高年の社員が十ヶ月という期間、仕事から完全に離れて、本社から離れた研修所に毎日通い、簿記の研修を受ける。集中的に簿記を勉強して終了時には簿記一級に合格することを目標としている。悪くても簿記二級の取得が義務づけられている。

研修期間は給料も出るし、契約達成のノルマがあるわけでもないのに、割り切つてしまえば悪くはないかもしれない。毎年、四十五歳から五十五歳の人たちが二十人ずつ研修生として送り出される。これに指名されることは、自己共に順調なコースからはずれてしまったことを認めざるをえない。終了後は習得した簿記を武器に、阪神グループの圏外の企業に就職することになる。就職斡旋を専門とするライフプラン室から紹介してもらへることもあるが、自分で探さざるをえない場合が多いようだ。少なくとも、十ヶ月後の研修終了時に戻る職場が、本社には用意されてはいないことを自覚する。会社の言うところの「意識改革」である。

経理研修コースが終了して間もなく、小山さんから出向先が決まったと電話がかかってきた。一九九五年の年明け早々のことであつた。新年会と壮行会を兼ねて飲みましょうということになって、共通の友人である研修生仲間の一人を呼んで、キラー通りにある日本酒のおいしい洒落たパブ・レストランに集まつた。

友人は過去のベトナム所長の経歴を買われて、建設中のベトナムのマンションの管理責任者として赴任することが決まったところだつた。小山さんの出向先は、大手商社マンが脱サラして興した貿易

会社で、従業員が二十人ほどの規模の会社だそうだ。経理部長という肩書きで迎えられ、一年経ったら移籍して六十五歳まで働いてもらいたいと言われていると嬉しそうだった。

「越の寒梅」や「八海」「鬼ころし」など出身地の日本酒を飲み進めていると「ともかくにも、研修中は愉しかったよなあ」と突然小山さんが言った。

「ふん、まあね」と、その友人もそこそこの同意を示す。

なだが、そんなに愉しかったのですかと問い返すと、小山さんは「この人がね」と友人の肩をたたいて言った。「簿記の先生の出身大学と同じ大学の卒業だね。ゼミまで一緒だったんだ。直系の先輩にあたるわけ。この人は毎日いちばん前に座って、熱心に質問するんだ。つられてみんなも質問をじやんじやんするようになったんだよ。十歳も若い先生だろ。授業中は和気あいあいの雰囲気だったよ」

「僕はね、仕事を干される苦しさをとことん味わったから、贅沢を言う気は起こらないね。働かせていただくというつもりで行くよ」

盃を傾けながら小山さんは急に真顔になって言った。人事部からも出向の心得として、自分は阪神物産という大企業からきたと思われような言動を慎むように、「阪神物産ではこういうやり方だった」とか決して口に出したりしないように厳しく自らを律するよう言われたのだそうだった。

たしかに従業員数だけをとっても、八千人と二十人という規模の差がどれだけカルチャーギャップを生むことか。しかし、小山さんは実直な人柄だし、保守色の強い職場にもかかわらず、女性である私を対等に扱ってくれる数少ない男性のひとりだから、どこへ行っても大丈夫と私は思った。ハツタリを言ったり、自慢話を繰り返したりする種族ではないから、どんな職場でも適応し溶け込み、尊敬

をあつめることを疑わなかった。

企業戦士の「その後」

いまから六年前の一九九一年、私は同期に入社した男性たちが、一九八五年すなわちプラザ合意の年、どこの国で、どのような働き方をしていたか、アンケート調査をした。なぜ一九八五年なのかといえば、プラザ合意の結論として円の高騰が世界的な規模で指揮され、日本経済は構造的な変革を求められることになった年で、それによって他律的に総合商社のあり方が根本的な変革を迫られ、そこで働いている人間も予期せぬ変動の渦に巻き込まれる経験をしたからだった。そのような政治による経済システムへの介入が個人にどう現れたかを、もっと具体的に知りたかったのである。

そして、そのあとの五年はバブル経済が崩壊し、「今年が景気の底で新年こそ景気は徐々に回復するだろう」といわれながらも浮上することはなく、最悪の不況が続いている。果たして、あの同期生たちは、今日（一九九七年）をどのように過ごしているのだろうか、ごく一般的な「中高年」のケーススタディとして再調査を試みた。ほんとうに平凡な同期入社の子近な友人を選んでみるのだが、その様々の生活に触れ、いま思うことを表現するのは容易ではない。

※囲みの中は一九八五年当時の状況をアンケートより抜粋

●1997年の状況

M氏 五十六歳

勤務地・・・東京

仕事・・・三回目の出向先で営業マンとして業務用複写機の販売促進に国内出張を

繰り返している。



家庭・・・二人の娘は社会人となり、年に何回かは家族四人で、旅行を楽しんでいる。

(1985年)

勤務地・・・エジプト

仕事・・・通信庁向け電話交換機、軍向けテレビ設備の売込み

家庭・・・単身赴任中。一度も家に電話せず

K氏

五十四歳

勤務地・・・香港に長期出張中(単身)

仕事・・・香港から中国大陸へのプロジェクトを取り組むが肩書はなく、年下の上司の指揮下で働いている。

家庭・・・娘は教師となり、息子は大学生。母と妻の確執の間で、ひたすら困っている。

(1985年)

勤務地・・・オーストラリア

仕事・・・州鉄道プロジェクト

家庭・・・子どもと妻は現地に溶け込みエンジョイしたが、本人は肺に正体不明のウイルスが入ってダウン

○氏 五十三歳

勤務地・・・ミャンマー

仕事・・・石油化学関連が担当だが環境が整っていない為なんでも屋として年下の所長をサポート。
家庭・・・長男が大学、娘は中学に在学中のため単身赴任。女中に日本料理を教えて熱帯で和食を食べている。

(1985年)

勤務地・・・アブダビ

仕事・・・石油化学プラントの建設

家庭・・・息子が盲腸になって二八〇キロの道を車で飛ばし病院へ熱帯の地で家族が助け合って生活していた。

Y氏 五十五歳

勤務地・・・東京

仕事・・・外資系の会社に出向し、営業マンとして働いている。

家庭・・・妻を亡くし小学生の息子と二人の生活。出張を控え父母会にも出席を心がけている。

(1985年)

勤務地・・・英国より帰国し東京勤務になったばかり

仕事・・・エジプト向け地下鉄商談

家庭・・・結婚一〇年目に授かった息子を可愛がっていた

K氏

五十四歳

勤務地・・・東京

仕事・・・二年前、輸出部門の取締役就任した。

家庭・・・息子二人は社会人。長い家庭内離婚を解消し今年、再婚に踏み切る。

(1985年)

勤務地・・・北アフリカより帰国し東京勤務

仕事・・・よく覚えていないが、プラント輸出で苦しんでいた。

週一回の職場コーラスの練習に復帰。

家庭・・・特に記すべきことなし。

T氏

五十五歳

勤務地・・・東京

仕事・・・本社管理部門、部長

家庭・・・長女は社会人、長男は一流大学生だが、会話成立せず、

電話がかかる度に会社を早退しケアをしているが・・・。

妻は更年期障害に苦しみ、

(1985年)

勤務地・・・西アフリカより帰国したばかり

仕事・・・営業部門から管理部門に異動となり悩んでいた

家庭・・・アフリカののんびり世界から日本の受験地獄に投げ込まれ、親子で焦ってしまった。

U氏

五十四歳

勤務地・・・ポルトガル

仕事・・・支店長とはいえ、月に数回はEC域内の出張、国内出張はそれ以上。肝機能の数値が非常にわるい。

家庭・・・単身赴任。米国留学中の息子の事故死により妻はノイローゼ状態にあるが、十分なケアができない。

(1985年)

勤務地・・・南米より帰国し東京

仕事・・・円高が進み、先輩の置き土産プロジェクトから発生する為替差損に苦しんでいた。

家庭・・・海外出張、接待外食、残業の連続。土日はゴロ寝のため、家庭内離婚の兆しが・・・

最後は、心の病になるきつかけとなった時期だからアンケートには回答をできないが、話をするのでよければと言ってくれて、ランチを共にしたYS氏になる。

一九八五年当時の彼は、アフリカの奥地より帰国し、石油化学プラントを輸出する課長として張り切っていたが、独立採算制度下でのノルマに追われながら、急激な円高による輸出不振の集中砲火を浴びていた。学生時代から続けていたテニスをする余裕もないほど海外出張と残業を続けていた或る日、突然からだが鉛のように重くなり、朝起きあがれなくなった。

彼が自分の病を躁鬱病と自覚し、そのことを他人に話せるようになって、私とランチをするまでに五年ちかくかかったのだった。その彼は私の出向と同じ日に、三十一年勤続した阪神物産を退職した。定年まで七年を残して。

彼の退職の一週間ほどまえ、ロビーの喫茶コーナーで紅茶を飲みながら、私たちは久しぶりに話した。

「どうお、体調の方は？」

「体調？あれは仮病だったんや。医者もそういつとるんやで。仮面をかぶったというこっちゃ」

私が言葉を失っていると、元氣よく紅茶を飲み干して言った。

「ま、信じてくれんでもいいよ。病氣だったということにしときまひよ」

彼の目の光・視線の動き方は、昔いっしょの課に働いていた頃とはすっかり違っている。横を通る人に絶えず視線を移動させながら、ふっと私がいるのを思い出したように顔をこちらに向けて、言った。

「わし、今月いっぱい辞めることにしてやったんや。わしを使うところがないんやったら、はっ

きり言うてくれやってK（取締役になった彼とはとても仲がよかった）にも、前まえから言うとしたしな。」

「それで、これから・・・どうなさるの？」

「事業するねん。息子も娘も立派に一人前に稼ぐようになって、家を出ていったから、カミさんと二人きりで気楽やしな」

「事業って、どんな？」

「まあ、土地がらみやな。銚子にいい土地手配してあるのや。そんな心配そんな顔せんといて。ほな、ごちそうさん」

私の肩をポンとたたいて立ち上がった。私の出向の話をするヒマも与えず、一方的に話して一方的に打ち切って出ていった。背広のうえから肩の骨がわかるほど痩せてしまった背中をみせて、足早にでていく彼を見送って、私は涙が出てしかたなかった。奥さんはどうされているのだろうか。高校卒業を待ちかねたように、次々と独立して家を出ていく三人の子どもたちを母親として見送り、いま二人だけの生活を始めるという。ノイローゼの夫との七年間が忘れがたい過去としてある私には、彼女の苦勞を考えずにはいられない。

彼の阪神物産での最後の職場は印刷サービスセンターであった。ビルのなかに別会社として作られて、本社から出る印刷関係の作業全般を請け負うところで、そこでカラーコピー機の作業に従事していた。京都大学を出て、営業の第一線で課長をしていた彼にとって、辛かったかもしれないが、そこには同じような立場の人が何人もいたので、かえって過ごしやすいのかもしれないと思ったりしたこともあった。最近は彼のように病気になるなくても、なにかの巡り合わせが悪くて、そのような配置

転換がおこなわれることは珍しいことではなくなっている。彼もそのひとりとして、平穩に会社人生を全うできそうに見え始めていたので、仲間たちは安心していただのだが、ここにも居場所を見つけることができなかつたのだ。

小山さんの再々出発

会社は先の提案を、いやにあつさり取り下げたと不思議に思っていたが、わずか八ヶ月後には単なる中高年の賃金カットではなく、大胆な人事制度の改定をあらためて提案してきた。その概要は、四十五歳から五十歳になる社員（資格によつて選択する時期が異なり、上位になるほど遅い）のなかで部長以上の地位についていない人は、入社以来の総合職としての職掌を「卒業」して、さらに阪神物産で働き続ける場合には、提案された四つのコースの中からひとつを選ぶというものである。

チャレンジ・コース、レギュラー・コース、地域限定コース、転職支援コースと名付けられていた。どのコースを選んでも、程度の差はあるが賃金は確実に下がり、役職には今後いつさい就くことができない。賃金の下がらない唯一の例外は転職支援コースで、最高一年間を現在の賃金が保障さ
れ、その間は出社せずに自らの力で転職先を探すコースである。一年後に転職先が見つからない場合であつても退職をしなければならぬ。

もちろん労働組合は簡単に受け入れるはずがなかつた。正式に労使協定が結ばれなくても、現実の職場のなかに転職支援コースといえる実態が日々生まれつつあつたのだ。

小山さんが先の出向先から突然戻された。社風に合わないという理由だったが、戻されても本社に机はなかつた。本部長から会社の顔に泥を塗つたといわれ、給料は出すから自分の間は自宅で待機す

るようにと言われていた。そんな事態になっていることを私は少しも知らなかった。

私は出向の内示を受けてから、たびたび小山さんのことを考えていたが、会う機会をつくれなかった。が、そんな思いが通じたかのように、外出先から戻る道すがら、バツタリ出会った。とても懐かしくて、ちよっとだけお茶を飲みませんかと誘った。小山さんもちよっと話したいことがあったんだと喫茶店に入り、元氣そうでなどと意味のない挨拶を始めたが、すぐに真剣な顔つきになった。

「実はこの半年は家にいたんだよ。あの会社から戻されちゃってね。僕としては一生懸命やったつもりだが、古くからいる人にとっては仕事を奪いに来たように見えるんだね。なにも引継も連絡もしてもらえなかったんだよ。しかし、自分から音を上げて戻るわけには絶対にいかないと、通っていたんだが辛かったよ。社長から本社に戻すと言われたとき、正直言ってほっとしたんだ」

「しかし、給料もらって家にいるということは、もっと辛いね。いつ呼び出しがあるか分からないから、いつときも家をあけられないんだ。外出するときは必ず女房が家にいるようにしてね。外資系の銀行に就職してスイスに赴任している次女が、そんなことならお父さん遊びにきたらなんて言ってくれたけど、とつてもそんな気持ちになれるもんじゃないですよ」

「娘さんのおっしゃるとおりよ。無期限の自宅待機なんて、すこしくらい旅行したって文句いわれる筋合いはないんじゃないですか」

「牧さん、そんなことは、とてもできないよ。給料をもらっているんだよ。朝に來なさいと電話が來たら、午後には出社しているつもりでいなきやあ」

「でも、その気持ちに伝えてくれないわけですよ」

「毎日ご飯たべても砂を食べているような味がするわけだよ。それで外国旅行して楽しいと思うかい。ほくはほとんど外にでなかったね。出るのどこか就職先がないかを相談するためにシルバークラシムを訪ねる時だけだったよ」

「それはそうでしょうね。今は、ほんとに大変な時代になってしまって、中高年にまたまた新提案が出されているの」

「それはそうと、きょう牧さんに会えてよかったというのはね、たった今、再出向先が決まったところなんだ。今度は失敗しないようにするよ。会社は地味だけれど、二百人の従業員をかかえている堅実な医療機器メーカーだし、総務部長候補といわれてね」

「それは良かったですね。あのね、ついに私も来月から出向なんですよ」

「えっ、どうして。なんとまあ、牧さんも出向するって。女性総合職第一号は絶対本社にいられると思っていたけど。役員になれた人以外はみんな厳しい時代なんだね。じゃあ、お互いにとってことだ。がんばろうよ」

「私も同じ中高年として扱われて光栄よ、なあんて強がっているの。他人の小指の傷の痛さは分からないっていうのも、半分は強がりで、もう半分は本音もあるわね」

小山さんは、今回は出向の挨拶状を印刷しないと云った。戻されたというのもバツが悪いし、今度は失敗しないつもりだけれど、まず向こうへ行って、一生懸命はたらいて勤まりそうだと思えば、知らせたい人にだけ少しずつ手紙を書くよと。

私の出向

入社第一日目は、やはり緊張気味で八時三〇分に会社に着いた。始業は九時三〇分である。すでに部長が席に座っていて、四階にある社長室に伴われていく。社長はかつて本社で直属の上司であったことのある顔馴染みであったが、新しい職場サクセスの社員として正式に対面するわけで、互いに笑

みのないマジメな顔で向き合った。

「この会社は中小企業なんだよ。本社の気分を持ち込まれては困るということを最初に言っておきたい。牧さんなら分かっていると思うが、ここのやり方に順応することがいちばん大切なことなんだよ。今月から新しい分野を独立させてチームを新設したから、その責任者をしてもらうことにした。営業は初めてだとは思いますが、一日も早く慣れて、ウラジオでもカムチャツカでも一人で買付けに行けるようになってくれなきや困るよ。うちは男女の区別をしないモノセックスの会社だからね。たいへんだとは思いますが、やりがいはあると思うよ。まあがんばってください」

神田の生まれの社長は、親しい言葉で話してはくれたが、目に少しもほほえみの光がないことが不安だった。「私は分かりました。がんばりますのでよろしくお願いします」と、頭を下げた辞令を受け取った。

三階の水産部に戻ると、部員が揃っていた。部長は「ちよつと、五分だけ集まってくれ」と大声で叫んで、部員全員を部長席の前に集めて、私を簡単に紹介した。私が、どうぞよろしく願いますと頭を下げると、みな黙って頭を下げ、静かに自席に戻っていった。私の呼吸まで周囲のひとに氣遣われていくような空気のなかにいた。私には自分の鼓動まで聞こえてくる。あまり電話もならず私語もなく、営業だということから想像していたより、ずっと静かだ。

隣の課の電話が鳴り、若い男性が流暢なロシア語で話し始めた。これでも読んでみて下さいと、向かいに座っている囁託の老人から渡された書類はロシア語で書かれている。私の斜め前に座っているのはロシアの漁業会社から受け入れ出向として赴任してきたロシア人でユーリーという名だった。そして、大きなシヨックを受けたのは、隣のアルバイトで来ているという若い女性が愉しそうにロシア語でユーリーに話しかけたのだ。

たしかに私は三十一年まえにW大学のロシア文学科を卒業していたが、社会に出てから一度もロシア語を使ったことはないのである。出向の内示があったとき、私はロシア語をすっかり忘れていたことを強調した。そのとき、いまやロシアも国際社会の一員になって、英語でビジネスができると聞いていたのだが、ここに入ってくるテレックスもファックスもロシア語ばかりではないか。ユーリ―は英語も日本語もできない。見回すところ、サクセスの社員は全員ロシア語会話ができるようで、ユーリ―にとって何の支障もないのだ。私が外国にいるようなものだ。

私に仕事を教えてくれるはずの囑託のH氏は、見たところ七十歳ちかい老人にみえる。ゴーリキーの「どん底」に登場するルカ老人の雰囲気があるように思えた。あとになってまだ六十三歳で私と十歳しか変わらないことが分かるのだが。そのH氏は、顔もあげず黙々と仕事を続けている。午後になっても少しも変化があらわれない。

「お得意先にご挨拶に行きたいと思うのですが・・・」と切り出してみた。H氏は老眼鏡をずらし、上目づかいで私を見ながら静かに口を開いた。

「あのね。牧さん、何も分かりませんが、よろしく、みたいな挨拶されてはかなわないから、すこし慣れてから連れて行くつもりにしています」 私には反論があるはずがない。

「これは覚えておいて欲しいのだが、たとえウチのように小さな商社であっても、商社マンというのは、得意先のまえで何も知りませんなんてセリフは絶対に口にしてはいけませんよ。たとえ、知らなくてもね。知らなければ、あとから調べればいい」

「もう一つだけ付け加えておくと、商社はモノを作らないのですから、知識・経験・情報というノウハウで商売をしているということです。ノウハウはタダではありません。簡単には買えないし、売

るべきものでもないのです。私は誰も教えてくれないところをひとつひとつ盗み出し、調べてやってきたのですよ」

まさに正論で、頷きながら拝聴しているしかない。

厚い雲のなかか、霧のなかで過ごしたような初日が終わった。ろくに仕事をしたわけではないのに、妙に疲れ切っていた。疲れた頭のなかで、これはタイヘンなことだ、ロシア語を勉強しないことには、この会社で働いていくことはできないということだけが、グルグル回っていた。私は五十三歳。平均寿命からいえば、そうトシというわけでもないけれど、語学を学びなおすには少々しんどいものがある。

玄關を開けると、ふだん出迎えることなどない母が飛び出すように顔を出した。

「あたらしい会社はどうだった？」

どうと言われたって・・・自分でも理由のわからない涙がこぼれそう、下を向いたまま二階へあがってしまった。

労働組合の執行委員に

出向の内示を受ける一ヶ月ほど前に、労働組合の中央執行委員になってほしいと前年度の執行部から打診を受けた。五十歳代の執行委員など阪神物産では前代未聞の話である。だいたい委員長が最年長で三十二歳、あとの執行委員はほとんど二十代後半である。

私も二十四歳の頃（一九六六年）に、中央執行委員をやったことがあるが、ちょうど三十年まえのことになる。その頃に生まれた娘と同じ年頃の若者とまともに議論ができるだろうか。不安はよぎる

が、しかし断る理由もない。彼らは「僕らでは中高年の方が組合に相談に来にくいのです。これから中高年の人たちが、大変になることは確実ですから、パイプ役として牧さんが必要なのです」と正論で向かってくる。

昨年、阪神物産の労働組合は、組合員の範囲を拡大して部長補まで組合員とした。これは画期的なことで、世間では管理職ユニオンが有名になっていた。阪神物産では、実態は平のプレイヤーでなんの権限もない名目の管理職を組合員として取り込んだので、ほとんどの団塊の世代を組織することができている。結果として、組織率は七〇パーセント以上を誇っている。であれば、確かに執行部内には中高年がいらないのはおかしいことではある。中高年になっても、あきずに毎年代議員に立候補してきた私に白羽の矢がたつても不思議ではないのかもしれない。

私は体型のせいか、のんびり見えるらしいが、ほんとうは短気かもしれない。あまり長くは迷ってられないのだ。選択に迷うことがあったら困難な方を選べと、子どもの頃から母に言われて育ったせいだろうか。いくら考えても断る理由が見つからないこともあって、引き受けることにした。

今年も土日返上になるかと決意し、やらせていただくと返事をした直後に出向の話が持ち上がった。これは困ったことになったと、あわてて断りに行くと、ここでも私の見込み違いが起った。無理な部分は、みんなでカバーするから出向先からでも引き受けてほしいと。このやさしい言葉に、やっぱり土日返上でやるしかないかと決意してしまうのである。短気というより、そそっかしいのかもしれないと思うこともあるが。

「規制緩和」で「持株会社」が

私は、いま週に二日の夜はロシア語教室に通っている。ルカ老人のようだと思った先輩は学者肌の

知識人で、私の無知に、時々はあきれたような顔をされるもの丁寧に教えてくれるありがたい存在だ。はやく彼の知識を吸収するには、やはりロシア語が不可欠であることは自明なので、勉強を始めることにした。まさにザルで水をすくうが如き記憶力に情けない思いをしながら、ここでも娘と同世代の人たちと学んでいる。それ以外の夜は、本社の労働組合事務所に寄る。七時ころから二、三時間は労働組合の仕事をしているし、月のうち三回の週末は執行委員会でつぶれる。

またぞろ会社は新しい経営方針を発表した。労働組合に説明する前に、マスコミに書かせるという常套手段をとっている。おそらく労働組合の弱体を見抜いての行動なのだろう。

阪神物産を八つの会社内会社に分け、そのうえに二百人程度の分割した八社を統括する本社機能を置くという構想である。

明らかに「規制緩和」がすみ「持株会社」が可能になることを視野にいれた計画である。それを実行するには、管理部門だけでも二百人の人員削減が必要だとしている。さらに会社内会社は業績により「更正」「破産」「清算」もあるという。会社内会社ごとに人事制度、賃金体系、厚生関係も別々にして、コスト削減したいという下心が見え隠れしている。

会社は二十一世紀を見据えての大構想だと強硬姿勢だし、わが労働組合は弱体かもしれないが、この構想をけつして見逃せない重大事と認識している。どこまでがんばって、なにを守るべきなのか。いつも、いつも何かが起こって、何かとたたかかって生きていく。

それが生きることなのかもしれないと思う。
出向して五ヶ月たった。私はあんがい元氣である。

一九九七年度決算で四千億円の累損を処理すると社長が発表するほどの経営悪化にもなつて、さまざまな「リストラ」が周囲に発生した。ニンジンを生先にぶら下げて早期退職を誘うようなこともあつた。本社の経営悪化によるリストラは出向先の子会社にも及んだ。そこでのリストラはニンジンすらないものであつた。けれども、そんな時代にあつても小さな抵抗はあつた。

(二〇〇〇年 「たたかいのルポルタージュ」一三号)

リストラ、私たちの場合

出向社員として株式会社サクセスに派遣されてから三年の歳月が流れた。仕出し弁当屋が届けてくる冷たい昼食にもすっかり慣れた。たまに阪神物産本社に行く用事があつて、親しい仲間とビュフ

エ・

スタイルの社員食堂でランチをとるときに、その広さと明るさに違和感を覚えてしまうくらいだ。三年前までは、当たり前のように味つけが濃すぎる、ご飯がまずい、メニューが単調などと苦情を言い合いながら、この社員食堂で食べていたのだが、そのときの感覚を思い出せなくなっている自分に気付く。

一九九九年八月、子会社サクセスを管轄している阪神物産本社の開発管理部長が、ここサクセスで働いている私を含めて三人の「中高年」出向社員と面談するために出向いてきた。この三年の間で本社の部長がわざわざ出向いてきて面談することなど、今まで一度として無かつたことである。事前に目的を知らされなかつたが、おそらく退職勧奨だろうと私には察しがついてはいた。そうだという確

信はあったが、面接の始まるまえに上半期の予算達成度と一九九九年度の自己設定目標の達成予測を、念のためざっと見直しておいた。

部長との個人面談

「二十一世紀ビジョンの計画では、僕としては、いまサクセスに向向している三人には来年三月までに移籍してもらおうつもりでいたのだが・・・」と真面目な顔で部長は切り出した。さらに硬い表情のまま続けた。

「人事部からの説明をすでに受けて分かっているとは思いますが、企業年金制度が十月から大幅な変更となることが決まったので、急遽やってきたわけですね。この九月末までに辞めれば得られる年金の権利を、私の説明不足で来年三月まで移籍を延ばしていたために、受取額が少なくなってしまうということがあつてはいけないと思って・・・まあ、そうでなくても、一度じっくり話さなければと思つてはいたんだが・・・退職年金の話が、とにかく急だったから」

予想通り、部長の話は、単刀直入に九月末で退職あるいは移籍したほうがトクですよという話である。形式的にでも仕事についても話すかと思つたが、部長は仕事のことなど眼中にないように、退職年金制度の改訂問題という本論から口火をきつた。

「そうなんですよ。あまりに突然で内容もドラスチックですし、労働組合は簡単には受け入れられないのではないでしょうか。だいいち、これは組合員だけの問題ではなく、部長のような非組合員に、より大きく影響する問題ですから、組合の合意だけで決めるのもおかしいのではないかと、組合本部に昨日電子メールを入れたところです」

部長は、十年ほどまえに労働組合の委員長をしたことがあり、同じ時期に私は代議員として積極的

に発言していたので、親しくはないけれど、よく知っている間柄である。あまり緊張することもなく、思っていることを話すことができた。

七人に一人が辞めた

阪神物産は、前の年（一九九八年）に四五歳から五八歳までの従業員に対し、割り増し退職金を支給するという早期退職優遇制度を導入した。この制度を利用すれば、第二の人生のスタートを早めに行けることが出来るのだからと、主管者は中高年の部下に対し制度利用をせまり、退職勧奨と思える行動を各職場で行っていた。四十代の若い層ほど割増金の額が大きかったから、自分の意志で飛び出さずに行った人も少なくはなかったが、五十代半ば以降は、割増金もそれほど額ではなく、出来ることなら残りたいというのが本音だった。その本音を押し殺して、再就職先が定まらないにもかかわらず、辞めてしまった人が少なからずいるのは、何故なのだろうか。

労働組合は「退職勧奨は許さない」という組合ニュースを繰り返し発行し、「組合室の扉はいつでも開いています。悩んでいる人や困っている人は組合室へ」と呼びかけた。入社以来はじめて組合室を訪れ、息子のような年齢の若い組合の本部役員の前で涙を流す人もいた。港区の労政事務所に相談に出掛ける人も現れて、労働者意識が薄いと思われるいた商社の団塊の世代にも変化がみえたかのようだった。しかし結果として、この一年間の退職者は九百人にのぼってしまった。

これは全従業員の十三パーセント強に当たる。七人に一人が辞めたことになる。会社の部内資料「早期退職制度」の総括文書によると、これにより「平均年齢を一歳引き下げ、総人件費効果は九億円、さらに将来に向けて大きな効果がみこまれる」と評価された制度であった。

また同じ時期に一千社以上ある関連子会社群を七百社にまで「圧縮する」という二十一世紀ビジョ

ンも発表されていた。これからの二年間で一ヶ月に十社ずつの子会社を潰していつても間に合わないという猛烈な圧縮計画である。「移籍先があるだけでも幸せなほうだ」と自らを慰めて決断した早期退職者も、移籍先の子会社がいっつまで存続するのかという不安を抱えての移籍であった。

残った人へ追い打ち

私との面談のなかで部長でさえ「急な話」と言っている改訂予定の阪神物産の退職年金制度とは、次のようなものである。

従業員が三二歳になると一定率の企業年金（税制適格年金）の積立が始まり、従業員は月給から天引きされ、会社も同額を積立てるという退職年金制度が一九六二年からあった。一九九一年に、会社は厚生年金基金を設立して厚生年金の一部代行を国より受託し、旧来の企業年金と併給するという阪神物産独自の年金制度を成立させた。代行する会社に対し税制面での優遇措置を与えるという国の施策は、当時多くの企業が競って企業別厚生年金基金の設立に向かう呼び水となっていた。

阪神物産の年金・退職金制度の目玉は、定年退職を迎えるときに、退職金を一時金では一銭も受け取らずに、その全額を積立てて年金化することができるところにあった。年金化した退職年金（税制適格年金）の給付を月々受ける方式を選び、更にこれに厚生年金を加えると、贅沢さえしなければ普通の生活を死ぬまで送れるという社員にとっては老後の安心の源泉と言えるような制度であった。この制度が提案されたときに仕組みをいろいろな角度から研究したが、私たちはとくに不利な点を見出せなかった。この退職年金の仕組みは、社員が在職中に積み立てている金を元金として運用し、退職者に年金を支給するという制度である。制度設立時に資金の運用利率を五・五パーセントと決め、同率を給付利率として給付金額を確定した。当時は運用次第では、七く九パーセントの利回りが可能な

時代であったから、将来発生するはずの利差益が年金受給者にきちんと届くかという点をこそ心配したが、差損が出るときに来ることを私たちは全く予測できなかった。予測できなかったのは私たち従業員だけでなく、この制度を提案し節税をしようとした会社も同様であった。

ところがバブルが崩壊すると、政府は世界に類をみない低金利政策により経済回復を図ろうとしたため、実態としての運用利率は低下の一途を辿った。限りなくゼロに近づく低金利によって恩恵を受けているのは、銀行とバブル時代に多額の借入をした大企業である。資金の運用利率が下がったからといって、年金加入者への給付利率を運用利率と同じレベルに下げるといのは短絡的にすぎる。庶民にとつては、老後のための蓄えに金利はつかず、そのうえ年金を引き下げるでは、ダブルパンチというものだ。実際に、多くの企業は資金の運用と年金給付の利率を二率制に変更している。

しかし、阪神物産はこの給付利率も運用利率も五・五から三・五パーセントに一気に切り下げ、制度設立時に確定した支払金額を減額するという改定案を労働組合宛に通知した。この数字は他に例をみない急激な利下げ幅であった。私たちが改定案を知ったのは、七月に入って十日もすぎた労働組合の機関紙によってであった。さらに驚いたことには、この改定は十月一日から実施するので、九月末日までに退職すれば五・五パーセントを保証するとの添え書きがあったことだ。それは、二ヶ月で自分の人生設計の変更を決めるという恫喝的な文章に感じられるものであった。老後の生活設計に大いなる支障をきたす制度の改悪が唐突に提案され、その交渉期間が極端に短いことも異例であった。阪神物産では重要な労使協定、たとえば人事制度などの根本的な改定には二年以上も労使協議にかけることが常で、母性保護や出向協定などを改定するときでも半年から一年は協議期間をもってきた。ところが、今回の場合、労働組合は会社から提案を受けると職場集会を開くこともなく受け入れざるを得ないという論調の機関紙を出し、十月一日実施を可能にするために、逆算して九月十二日に可否を問う代議員総会を開くことを早々と宣言していた。

知らない間に改悪が決まってしまう

私は思い切って部長もよく知っているK氏の名前を出してみた。

「香港に長期出張しているKさんに電話をしてみたのですが、彼は制度の改訂があることすら知らなかったのですよ。退職金の計算書だけが人事部より突然送られてきて、どういうことかなと思つて、私に電話しようかと思つていたところだつたなんて言つていました。こんなふうに変更の事実も中身も知らない人が他にもたくさんいると思えますから、会社に急いで決めないように進言して下さいませんか」

部長自身も、この企業年金改定では被害甚大なのだから、なんとか食い止めようという考え方には異論はないはずと私は思つていたので、さらに話をつづけた。

「昨年たくさんの割増退職金をもらつて辞めた人には五・五パーセントが保証されて、現役の従業員だけを引き下げるといふのは、年金基金の財源を考へてもおかしいと思われませんか。ほんとうに財源が厳しいのなら、既に支給を受けている人や早期退職した人や会社役員にも事情を説明して、皆で少しずつ我慢しましょうというべきだと思ふのですけれど」

「そうなんだよね。たしかに検討期間が短すぎるよね。しかし、会社は絶対にやるといつているから覆すのは無理じゃないかな。今期の中間決算も非常に悪いしね。とにかく内容がわるすぎるよ」部長もだんだん昔の口調が戻ってきたので、私はすっかり話しやすくなつていた。

「では、委員長のOBとして、現役の組合役員に簡単に受け入れるべきではないと意見を言われたら如何ですか。現役役員も自分たちの決断が、非組合員の処遇まで拘束してしまうことには躊躇があるはずですよ。OBの意見には耳を傾けるはずですから」会社のトップに言えないなら、せめて組

合のトップにでも言つて貰いたいと、知らず知らずに私は饒舌になつてしまつていた。

算盤勘定で辞めるわけにはいかないと言つたが……

私の結論はすでに決まつていた。

「九月末日に退職した方が計算上ではトクなのは確かでしょうけれど、私は入社以来、結婚するときも、子どもを生むときも、結果的には会社の意向とは反対の方向に動くことになつて、働き続けてきたことはご存知ですよ。あと四年で定年を迎えるという時期になつて、いまさら算盤勘定だけで自分の進路を決めたくないという気持ちが強いです。正直言つて、迷つたことは事実ですけれど」

部長は、にこやかに私の考え方を最後まで聞いてくれ、ノートを閉じながら言つた。

「これは考え方の問題だからね。牧さんの考えはわかりました。まあ、お互いに大変な時代になつたということですね。じゃあ、この辺で、次の人を呼んで下さい」

私はドアを閉めながらふっと息を吐き、廊下に出ると首をぐるっと回した。そして、肩を上下に動かした。

算盤勘定では辞めないと私は大見得を切つてしまつたが、すでに娘二人は社会人になつており、家の大型ローンをかかえているわけでもないなど、環境に恵まれているから言えることかもしれない。年老いた両親と専業主婦を養つているような一家の大黒柱にとつては深刻な問題だ。ひとり住まいの女性にとつても重大問題である。入社以来の親しい友人は、あと六ヶ月で定年を迎えるという時期に、今回の改定が提案された。昨年の退職優遇制度には応募せず、定年を全うして気持ちよく退職したいと言つていた人だが、今回は悩んだ。彼女は公団住宅に一人で住んでいて、退職金を全額年金化して老後を慎ましく過ごしていくという計画をもつていた。この改定で減る額は七万円、ちょうど

家賃分にあたる。これだけの額が減ってしまうと、なんとか食べてはいかれるけれど、大好きな音楽会や観劇に行く余裕は全くなくなってしまふ。忙しくてなかなか触れることのできなかつた音楽や芝居や映画に、定年になったら思い切り楽しみたいという夢が壊れてしまふ。四十年間働きつづけてきて、これからは独りで老後を楽ししく心ゆたかに過ごそうとする友人にとっては、それは贅沢などではなく必要経費だ。悩みに悩む彼女に私は言った。

「代議員総会で反対の決議ができるように、+出来るだけみんなで頑張るけれど、もしダメだったら退職届けを出した方がいいと思う。でも代議員総会のある九月十二日までは早まらないでね。この改訂には反対の人が多いし、執行部がどういう態度でも否決できる可能性はゼロではないわ」

草の根の抵抗

代議員総会が開かれる前のわずかな期間に、職場で草の根の動きがむくむくと起こっていった。

会社が提案している改訂の内容すらくよく理解できていないうちに代議員総会で決めてしまふのは困ると、昼休みになると女性たちは組合室に行き、執行部に内容を質問し検討期間を延ばして欲しいと訴えた。代議員の有志は自主的に職場集会を開いて、その結果を執行部に届け、厚生年金基金の理事会には公開質問状を出したりもした。私は離れた職場へ出向している一組合員として、選挙区の職場代議員に総会で発言してほしい内容を電子メールでお願いした。

「私は所用で欠席しますが、委任する代議員に託して、あなたの意見は必ず発言して貰うように頼みました」という誠実な返信を受け取った。

すでに発表されていた開催予定日を一週間繰り上げるといふ前代未聞の奇策を弄して行われた代議

員総会は、全代議員が発言するという久しくなかった「混乱」の代議員総会となり、執行部は途中休憩をとるなどしながら対応に苦慮し、論議は夜半まで続いた。結果的には僅かな票差で会社提案を委託するという執行部案が可決されてしまった。その夜、たとえ年金支給額が減らされても、定年までのあと半年を働くべきではないかと、この時に至ってもなお悩んでいる友人と電話で話した。

「それは、あなた自身が決めることだから誰もこうしろとは言えないわ。でも、あなたが九月末で辞めることにしても、あなたを非難する人などひとりもないし、あと半年を働かせてくれない会社のやり方に憤慨する人ばかりよ」

彼女は他人がどう思うかなどを気にしているのではなかった。自分は定年まで働き全うすると決めていたことを自らの意志で頓挫することへの無念さ、悔しさに苦しんでいた。

「でもね、私にとっては、月に七万円というのは大きいのよねえ」彼女は溜息とともに吐き出すように言った。

「よく働いたわよ。四十年も。私があなただだったら、やっぱり辞めたと思う。でもね、五・五パーセントを保証するという会社の約束だけど、永久に保証してもらえないとは思わない方がいいかもしれない。会社は経営者が変わったたり、環境が変わったりすれば、平気で変更してくると思う。そのときは、やめたことを悔やんだりしないで、たたかえばいいのじゃない。受給者組合なんかを作って」

あかるく話したつもりでも彼女の電話での声が耳の底に残っていて、布団に入っても寝付けなかった。私は「さあ、やるだけやってみよう」と声に出して言いながら、布団から起き出してパソコンにスイッチを入れた。そして阪神物産の社長宛に電子メールを打った。無意味な行為かもしれないけれど、そうせずにはいられなかった。

阪神物産は一年前に巨額の不良債権を発生させた経営責任を問われ、任期途中で社長が交代した。新社長は、労働組合を自分の経営の牽制組織に位置づけるなどと発言したり、社有車に乗らず電車通勤をしたり、社員から直接発信できる社長宛の電子メールのホットラインをつくっていた。それには自分自身で返信しているということで、これだけをもつてして、新しい社長に何かを期待する社員が少なくなかった。しかし、それと同時に進行している人事制度、賃金体系、福利厚生や年金の制度の大改革は、その内容を社員が理解できないほどの矢継ぎ早の提案である。リストラで九百人が減ったとはいえ、六千人の社員がどれほどの電子メールを直接打つものなのか、ほんとうに社長自身の返信があるのか、半信半疑でパソコンに向かった。

今回の年金制度の改訂に関する問題点を、私は次の五つを述べた。

- 一、提案から実施までが短いため改訂の事実すら知らない人がいる。
- 二、改訂の事実は知っていても多くの人が内容を把握できていない。
- 三、労働組合は会社との交渉において組合員の声を反映していないと多くの人が感じている。
- 四、特別損失の発生の原因をつくった経営に携わったOB達には、高額の慰労金を出し、さらに企業年金では五・五パーセントが保障されることに不公平感を感じる。
- 五、実態として、今回の改訂を退職勧奨の手段としてつかっている部署が多数ある。

翌日、私は相変わらず残業しての遅い帰宅だったが、部屋に入るとコートのボタンをはずしながら、片手でパソコンにスイッチを入れた。メールボックスを開くと、阪神物産の社長より返信が届いていた。私か昨夜の十二時に発信してから、その十四時間後の午後二時に社長は発信している。

「つらい話ですが、阪神物産の将来のためにやらざるをえません。会社を良くして一刻もはやく社

員が満足のいく年収にしたい。それが自分だけいいことをして、会社に、或いは現役に、負担をかけたもよしと思っている人へのレスポンスだと思っています。組合がOKしていただけたら、九月中旬に全役員は全額（自分の）年金を引き取り、自分で運用するようにさせます。会社への負担はなくなりたい。次に役員OBにまた退職者全員に同様の依頼をしたいと思っています。公平にしなければいけません。お考え良く理解できますが、会社の今のポジションは六ヶ月の時間も大切にしたいということです。ご指摘の点、できることはすぐやらせません。社員にもっと良く話するように、またそれを退職の材料としないように注意させます。すでに注意はしていますが、全くいろいろの社員がいて、良いこと悪いこと多いものです。ありがとうございます」

なぜ、こんなにも事を急いで行うのか。

いちばんの源はグローバル・スタンダードの掛け声のもとに新会計基準の導入が決まったことにある。新会計基準では、将来必要となる退職年金の原資の計算基準が従来の計算方式から変更になり、阪神物産の積立不足額が一十億円に膨らんでしまうことだ。それを十五年で償却することが義務づけられ、さらに今までは退職金原資は会社会計とは切り離されていて、決算内容を外部に開示する必要はなかった。しかし、新会計基準では積立不足を注記することが義務づけられたことも大きな原因となっている。注記されている積立不足が巨額であると、会社が何よりもいちばん恐れる「格付け」の降下や株価の下落を起すと、一般には信じられているのだ。

私は不思議でならない。いまずぐに原資が不足して、資金繰りが困るといふ数字ではないのだ。十五年かけて償却していく計画を示せということが会計基準の趣旨である。現実の年金基金の運営に今すぐに支障はないのだから、きちんと償却計画を示せば、それでよいではないか。グローバル・スタンダードという名のアメリカン・スタンダードが無批判に受け入れられ、まかり通っている。

米国の「ムーディーズ」に代表される「格付け」を業務とする民間格付け会社の一方的な企業判定の結果に怯え、震え上がっている日本の企業は、どこか間違っているような気がしてならない。そして、「格付け」を維持するために、日本中の会社が経費の圧縮を急ぎ、あまりに安易に人件費削減に走っている。人員削減を前面に打ち出したリストラ計画を発表すると、その企業の株価は暴落せずに、かえって上がっていくという異様な現実が、この国の経済社会にはある。これで日本の経済が、企業の内実が、ほんとうに強くなるのだろうか。

ちりぢりに散った仲間たち

勤続二十五年を永年勤続として、阪神物産本社で表彰される式典の最中に、私は身近にいる同年代の男性達にアンケート調査をすることを思い立った。八年まえの一九九一年のことだ。それはダークスーツを着て私の前に並んでいる同期入社者の九九人の背中をみていて、どうしても聞きたい思いが湧いてきたからだ。

あのプラザ合意のあった一九八五年に、あなたはどこで、どのような仕事をしていた、そして家族はどうしていたかを尋ねた。政治主導による円高がもたらした急激な日本経済の構造改革によって、商社マンがどのように翻弄されたかを知りたい。プラザ合意による急激な円高に直面した日本の輸出が、荒れる大海の小舟のように無力に一時的には見えた。その後、その難局を必死に切り抜けた日本の貿易の一端を担った仲間たちは、そのために何を為さなければならなかったかに関心があった。同じ部門に所属する同僚のうち、東京勤務の八人が答えてくれた。これについては「たた



かいたルポルタージュ」十一号で、その後の八人の様子は十二号で述べた。その仲間たちは、今どうしているのだろうか。

一九九九年十月の時点での八人の状況は、躁鬱病による中途退社が一名、定年退職一名、退職優遇制度で早期退職が一名、二名はこの九月末をもって、企業年金改悪まえの駆け込み退社、そして一名が子会社の社長となって移籍、一名が本社取締役と、これで七人が社員でなくなっている。八人目は、ミャンマーから帰国したばかりの〇氏だが、彼だけが阪神物産の社員として残ったことになる。その〇氏は、十二月に帰国したばかりというのに、家族とゆっくりする間もなく、三月にはナイジェリアへ再び単身赴任することになっている。〇氏の海外歴をみると、若いときのイタリヤはともかく、その後はリビア、アブダビ、ミャンマーと各々四年間前後の海外駐在、そして恐らく最後の駐在地となるナイジェリアへ出発しようとしている。三八年の会社人生のなかで、およそ二十年が海外勤務である。しかも家族と離れての単身生活は十年を超える。〇氏だけでなく、私たち同世代のものは似たり寄ったりの会社人生を送って五十代半ばを過ぎようとしている。この世代に対して社内外から「人材の流動化」「ホワイトカラーの労働生産性の低さ」などと声高に言い募る空気があって「肩たたき」が横行している。十年前前に定年を五十五歳から六十歳へ延長することを勝ち取ったと思っていたが、いまや形骸化した労働協約のみが無惨に残っているだけだ。実態はそれ以前より悪化している、六十歳まで勤めあげられる人は、希有な存在となってしまった。

本社の指示に従い、「合理化」を遂行したが……

最後まで辞めないだろうと思っていたのに、九月二十日に突然退職届を出したU氏に話を聞こうと

思いたった。やはり、この退職年金の改訂が引き金になったのだろうか。

U氏は三年半の海外駐在を終えて、一九九九年六月に帰国したばかりだった。帰国の直前まで本社
の合理化方針を率先垂範して実行し、かつて三人の支店長がそれぞれに駐在していたスペインのマド
リッド支店、バルセロナ支店とポルトガルのリスボン支店の三支店を兼務するスペイン会社社長とし
て働きつづけていた。単身での駐在という身軽さとはいえ、飛行機で二時間をかけ、月に何回も三支
店をまわり自らも営業活動をしながら、現地社員を指導し調整するという激務をこなしてきた。しか
もその間に、ロンドンでの支店長会議、客を連れての日本への一時帰国が入り、合計で一六二回の出
張をこなしている。一年平均で四十六回、毎月四回ということは、土日を移動日に当てなければ到底
こなすことができないハードな勤務ぶりである。任期の終盤には、リスボンとバルセロナの支店を現
地社員とのトラブルを起こさないように配慮しながら閉鎖するという撤退作業を行った。本拠地のマ
ドリッドについてはコストダウンを図りつつ、戦力をおとさないために、破綻が予測されていた政府
系銀行のマドリッド駐在員を自分自身の後任として現地社員待遇で採用し、本社の改革方針を実行し
た。

三十年以上も同じ部門にいと、いろいろな場面で一緒に仕事をすることになる。U氏とは同じ部
署で二回働いた。はじめは新入社員のとく同じ部に配属された。二回目は南米の駐在から帰国して私
の上司となった。三十代後半のころである。彼は社宅から脱出してマンションを買うというので、毎
日曜日に家族そろって新築中や中古の住宅やマンションを見て回っていた。そんなことを思い出しな
がら彼と会った。

「マンションを買う時には何十軒も見て回って、慎重に慎重を重ねて結論を出した人が、なぜ簡単
に会社を辞めるって決めてしまったの」

「六月に帰国して、本部長の横にデスクは貰ったが、仕事はまったくなかったんだよ。本部長に帰

国の挨拶をしたときも、第一声が人事の再就職相談室に登録したかねって言われちゃってね。新聞やテレビでリストラ、リストラと大騒ぎしているのは知っていたから、海外にいても帰国後のことは予想していたつもりだったが、我ながら甘かったと思うよ。ご苦労さんぐらいは言ってもらえるかと思っていたのだから」

「すぐ横では二十一世紀ビジョンの作成で徹夜するほど忙しい課があるのに、しかも赴任前には、Uさんはその課長だったわけで、いくらでもサポートしてあげられるはずではないですか」私
は、辞めないでほしくて、ムキになって言った。

能力があるのに仕事に携われない中高年の、すぐ隣には残業協定枠を超える多残業で悲鳴をあげている若い人たちがいるなんて、どうしても許せないと思った。年功序列賃金を廃止し、等級・資格制度を解消し、仕事本位で賃金を支払うという新しい人事制度の導入は、こんな事態を引き起こさないためのものだったはずだ。適材適所の人材配置をするためには、年齢や等級・資格などにこだわらないことが必要だと会社も労働組合も口を揃えて言った。メガ・コンペティション（大競争）の時代には欠かせない制度だとも強調している。私もそうかもしれないと思ったことがある。しかし、実態はそうではなかった。

社内公募制を導入するなど新しい試みが人材を活かす機会を生むと期待をもたせたが、ここにも年齢制限があり、能力や気力のあるなしにかかわりなく、多くの中高年にはスタートラインに立つことすら許されない。昨日まで張り切って本社の方針を実行していた人が、海外駐在から戻ったその日から、ある人は部署の異動が発令されたその日から、突然そういう状況に陥るのだ。

「過去十年間の本部の経営方針と総括、予算と決算について見直す会議をボクの聞こえるところでやっているわけだよ。当時それを作る作業に当たったのはボクなんだよ。どうして、そういう計画を

作って、どうやって達成したのか、達成できなかったのは何故だったかと議論しているのが聞こえてくるんだ。しかし、そこには呼ばれないし、勝手に入っていくわけにもいかないだろう」

「でも、考えていることをレポートにして出してあげれば、担当者も大助かりだって喜ぶとおもうけれど・・・」

「牧さんが言うようにはいかないよ。若い部長が年長者の経験と専門性を上手に使うなんてことは、できないんだよ。たとえ年長者がそういうふうを意識をかえたって、使う方の若い人とすれば、やりにくいってことは、僕にもよくわかるし」

「でも、こんどの新人事制度は、忙しくて体力のいる部課長は三十代、四十代に担ってもらい、五十代になったら、その経験や人脈や専門性を活かしていくことだよ。現実には来々からの給料は職務職責基準・

「そのはずというヤツと実際はちがうということだよ。現実には来々からの給料は職務職責基準・成果給とかで決められて、部下の数や経営への貢献度、利益目標の達成額なんかで基準で決まってくわけだろう。仕事をやる意志があるか、ないかなんてことは関係ないわけだよ。最初から戦力として考える枠の外に置かれている今の状態だったら、年収は五割カットとなるだろうと思うよ。こんな時代にウチに来てくれないかというところがあれば、よろしくお願いしますと言うしか、ないじゃないか」

退職を決意したのは、仕事をさせてもらえないということだけだったのだろうか。

「じゃあ、会社を辞めることと今度の年金が改訂されるって話は、あまり関係なかったのかしら」
「それは、すごく悩んでいるときに、思いつき切り背中をドーンと押し飛ばして貰ったようなものだね。定年後の生活のことも、そう遠い話ではないし。それに何と言っても、残っても移っても給料が下がるのははっきりしているなら、仕事があるほうがいいということだね」

出向先の小さな会社にも

一九九九年十月下旬のサハリンは例年より暖かく、薄いコートで外出ができた。雨上がりの夕方、ひとりホテルの前のレーニン通りを西に向かって歩いてみた。黄色く色づいた街路樹やレーニン広場の常緑樹の蔭からみえるナナカマドの赤い実に夕陽があたって輝いている。ソ連崩壊から八年経っても悠然と立っているレーニン像の前からカールマルクス大通りの方角の空をみると、日没前の淡い青空に虹がかかっていた。

ロシア共和国の中心地域では都市や街路の名前が変えられ、立像も取り壊されたところが多いと聞くが、極東ロシアにまでは及んでいないらしい。街路や建物はもちろん、船の名前にも古い名前がたくさん残っている。ドイツ社会主義革命の女性闘士「クララ・ツェトキン」という名前の漁船を書類で見るときには、おもわず笑いがこみ上げてきた。今回もオホーツク海で獲れる魚の買い付けが目的の出張だ。かつて日本の北転船が独占的に獲っていたオホーツク海の魚を、二〇〇海里問題や日本の漁民の高齢化などが原因で、近年はその多くをロシアから輸入している。

私は出向して満三年が過ぎ、阪神物産本社に勤務していた頃には想像もできなかった極東ロシアのサハリンやカムチャツカへの出張が当たり前となった。すこし慣れてくると、外国人の行かない地元の人達がたくさんいる安くて美味しいレストランを発見する楽しみが出てくる。

この晩、同僚とロシア人スタッフと三人で、狙いをつけていたレストランに繰り出した。扉にM & Mと書いてあるだけの店で、薄暗いレストランだ。やはり客はロシア人ばかりのようだった。ギターを弾く老人の伴奏で中年の女性歌手が歌い始めた。隣のテーブルでは八人の初老の男女のグループが

陽気に喋りながら食事をしている。農家の夫婦が製材工場かどこかで共働きしている仲間なのだろうかなどと観察していた。ロシア人の友人が何かリクエストをするようにさかんに言うので、学生時代に大好きだったロシア民謡の中から「小さなグミの木」を選んだ。この歌に出てくるグミの木は、夕方の散歩でみたナナカマドのことだと聞いたことを思い出したせいかもしれない。

なぜか揺れる細きぐみよ

かしらうなだれ、想いこめて。

ひろき河の岸をへだて

高き榎の木ひとり立てり。

この歌の演奏が始まると、陽気な隣の集団はおしゃべりを止め、気持ちよさそうに体をゆすつて大きな声でいっしょに歌い始めた。私の方へ目配せをするおじさん、乾杯というふうにグラスを挙げるおばあさんもいる。そんな初老八人の男女の歌声は見事な二重唱だ。ほんとうに素晴らしい。私が大好きだったロシアの大地が育んだ文化に触れた大満足の夕食となった。ロシア人の友人によると、この歌はウクライナ民謡で、八人はウクライナ出身だと教えてくれた。遠いウクライナから、なぜサハリンにきたのか、先祖が政治犯かなにかで流刑されたのだろうかなどと、勝手に空想を巡らせた。

話し足りない気分でホテルに戻り、三人でコーヒーを飲んでいるところにウラジオストツクのロシア人スタッフから電話がかかってきた。私の上司であったT氏が十月末で退職すると聞いたが本当のことか、という問い合わせだった。私の頭のなかを「まさか」と「とうとうか」との思いが駆けめぐる。ロシア人スタッフにすれば、自分たちの職場にもリストラが始まるのではないかと不安に感じて、東京から出張して来た私たちに確認するための電話だった。私たちも出発前には何も聞いていな

かったし、事情が分からないので、明朝いちばんに東京に電話をかけて確かめることにした。

阪神物産本社で、あれだけ激しくリストラがすすめられているのに比べ、たしかに子会社のサクセスにはのんびりした雰囲気が残っている。それは、従業員五〇名弱という専門商社としての規模の中途半端さからくるのか、ソ連崩壊というロシア専門商社にとつての大試練を乗り越えた余裕から来るのか、私には測りかねていた。阪神物産本社の社長は、三年間赤字の続いた子会社は、理由を問わず清算すると言明している。しかし、子会社であるサクセスでは、みな一生懸命はたらいて、なんとか低空飛行であっても黒字決算をしている状態なのだから、いますぐ清算・合併は起こらないだろうと、皆が思っている。そのような空気が支配的な職場では社員間での競争意識は激しくなりようもなく、私には働きやすい職場であった。

しかし、一九九九年六月に阪神物産本社より新社長が派遣されて来てからは、徐々に雰囲気が変わってきていた。すくなくとも私はそう感じ始めていた。サクセスでの経験では私の方が三年の先輩だが、新社長と私は阪神物産の同期入社組である。新社長が赴任早々の個人面談のときに漏らした言葉が忘れられないのだ。

「本社の二十一世紀ビジョンのなかでの子会社の位置づけは、単に黒字であれば良いというのではなく、ROE（株主資本利益率）十パーセント、ROA（総資産利益率）一パーセントを確保することが絶対条件だ。それに加えて株主（本社）に対して、どれだけ我々が貢献（配当）しているかというところが勘案され、整理統合の対象になるかどうかが決められていく」

部下から上がってくる書類に目を通し、捺印するだけで一日を過ごすような管理職や、時代を先取りする新しい方針を示せない管理職は、その役職をはずされ始めていた。設備をもたない貿易会社

で決算内容を改善するためのいちばんの早道は、「コスト削減」というお題目を唱えながらの人件費削減である。サクセスの経営陣もそれに向かわざるを得ないのではないか。すでに向かおうとしているのではないか。何か対策を打たなくてはならないのではないかと私はひとりで思い悩むのだが、肝心のサクセスの社員たちは、あまり焦っている風でもない。残業帰りに大衆酒場で飲むときに、組合がないのだから今から準備しておかないといけないのではと水を向けるのだが、あまり実感が湧いてこないようだった。

十月末で急に退職することになったT氏は、典型的な昔気質の管理職タイプの人だ。仕事の知識もロシア語の力もあるが、実務には手を染めず、すべてを部下に指示を出してやらせる。指示も突き放した言い方で、すべて失敗から学べというスタイルだ。たしかに昔はこんなタイプの上司は珍しくなかったが、今では通用しない。彼自身は仕事のやり方を指導していると思っただが、口やかましく、いったんその「お小言」が始まると際限なく続くので、若い人には敬遠されがちだった。

社長は「ウチのような中小企業は社員全員がブレイヤーでなければいけない。指揮をとるマネージャーは社長ひとりで充分だ」というのが口癖で、一日中デスクの前でパソコンと電話だけという人を見ると、皆のまえでも「外へ出ろ。電話だけで商売するような時代じゃないぞ」と大声をあげた。

とくにT氏に対する風当たりは強かった。部会のなかで、担当魚種別の半期の実績を表にして、目標未達成の者は、どのようにして通期目標を達成するつもりかを追求され、T氏は集中砲火を浴びていた。T氏の担当は、会社の方針で出遅れてしまった後発地域であるため、簡単には契約をとれない。先行布石の意味合いもあるのだから、単純な契約実績表をつくって並べられれば、劣後するのは当たり前だった。もっと具体的な方針を出せ、汗と足で道を開く姿勢がみえないと厳しく追及されたため、新しく来た本部長に対して、彼は「むやみ矢鱈に出歩けば商売ができるというものではないこ

とは、今までの経験で分かっています。それはロシア市場を知らない人の意見ですわ」と言ってしまった。本部長の怒りをかったりもした。

役職から降ろす

九月一日から私たちのグループから離れて、T氏は単独で仕事をすることになった。後任のグループ長には私が命じられた。ほんとうに気の重い辞令である。私は肩書きなんて今さら欲しくはない。長い間、「へえ、女性が我が社の担当なのですか」などと嫌味を言われながら仕事をしてきたのだ。それでも取引の中で信頼を得てきたし、何回も年下の課長や部長に仕えてきたが、とくに気にはならなかった。年齢にこだわらずに平社員として淡々と働けること、これだけは女性の特権で、ありがたいことだった。

T氏はデスクを移動させられ、本部長の前に座ることになり、同時にウラジオストック事務所長の任も解かれた。その翌日、彼は少し考えたいと言って有給休暇をとった。それを聞くと、本部長は「何を考え違いしているのか、外へ飛び出して積極的に働けと言っているのに、今更考えたいとは全く信じられない。彼にやめてもらうかどうか考えるのは俺の方だ」と受話器を投げ捨て大声を出した。

その夜、私たち水産部の中高年四人組は集まって飲み屋で対策を話し合ったが、労働組合もない小さな職場では、たいした名案は浮かばなかった。ともかく最年長者がT氏に電話をかけ「辞めたら負けだぞ、納得できなくても会社に出てきて本部長に頭を下げる、会社の業績不振は事実だし、君は三十年もこの仕事をしているのだから、業績不振の責任は多少なりともあるわけで、反省すると先ずは

言え。言いたいことが山ほどあるのは分かるが、頭を下げるのが第一だ」と皆を代表して言うことになった。

自分を押し殺して出勤してきたのだろう。T氏はいつもの勢いがなくなり、若い人への小言の数が減っていった。しばらくして、活路を開くようにウラジオストックへの出張申請を出した。本部長は私を呼び「この時期にウラジオに出張する意味がほんとうにあるのかね」と尋ねた。私が「あそこを一番知っているのはT氏ですから、ぜひ行って貰いたいと思っています」と言うと、「今回は牧さんの顔を立って判を押ししましょう」と言いながら、本部長はゆっくり申請書に捺印した。

「しかし牧さん、ご存知とは思いますが、会社の存続には優しいだけではやっていけないですよ。営業部のメンバーは全員が自分の給料の四倍は稼がなければ、会社の収支がとれないのですよ。この会社には、口先だけで体を動かさない高給取りを抱えている余裕はないということを、この際敢えて言うておきますよ」と付け加えた。

すんなり受理された辞表

さいわい彼はウラジオ出張中に一億円の契約をとった。魚の商売としては大型契約といえる。これで事態好転の兆しが少しは見えたかと思いつながら、留守中の仕事をT氏にも頼んで、サハリンへ出発したところだった。その直後であったため、退職のニュースに確かに驚いたが、その場面が目に見えかねてくるようでもあった。

きつと、なにか彼のプライドを傷つけるような出来事があった、「辞めさせてもらいます」と咄嗟に言ってしまったのではないだろうか。それを絶対言ったらダメだと皆で言っていたのに。自分から辞めると口にしてしまえば、決して引き留められはしないのだからと言ったのに。なにか堪忍袋の緒

が切れるような場面があったのだろうと思った。彼は日頃から仕事のやり方について意見の異なる新部長の方針について、社長に改善の提案をしようとしたのだった。

入社以来、ロシアの水産業関係の仕事一筋でやってきて、今回も大きな契約をとってきばかりであり、自分のやり方で成果を上げたという自負があった。社長が、彼の改善提案を聞き終わって発した言葉は、やはり私たちが恐れていた通りであった。

「それじゃあ、君は会社を辞めるしかないな」と静かに言ったのだそう。翌日、彼はあらためて辞表を出しながら、前の月に三月末までの給料を一括前払いしてもらい退職した先輩S氏と同じ条件で自分も辞めたいと申し出た。しかし、社長の回答は否であった。T氏の退職は、何の恩典もつかない自己都合による退職として処理された。

のちに、なぜ二人の退職にそのような違いがあったのか尋ねた私に、社長は何を今さらという顔で解説してくれた。

「そりゃあ、牧さん当たり前でしょ。Sさんには会社からお願ひして早期退職してもらうのだから、定年退職扱いでプラスアルファを出したが、Tの場合は自己都合なんだから、同じ条件というわけにはいかないわな」

私は、あまりに涼やかで、すこしも痛みを感じていない社長の「解説」に不愉快さを感じた。「でも、自己都合退職では三ヶ月間も失業保険を貰えないのではないですか」

「それは、しゃあないことだよ。会社としては、彼には働き方を変えて働いて欲しかったのに、それはできませんって本人が言うんだから」

T氏には大学受験を控えた一人息子がいる。昨年、マンションから郊外の一戸建て住宅に引っ越したばかりだ。今でも、なぜ思いとどまれなかったのかなと思う。退職して四ヶ月が経った今も、就職

先が見つかっていないらしいと聞く。どうして私たち中高年四人組が、もつとでしやばってでも守ってあげられなかったのかなと心が痛む。

厚生省は動いたか？

阪神物産の年金改訂は、労働組合の受け入れ表明によって決着がついていたわけではなかった。企業年金と厚生年金基金がセットになっているのが、阪神物産の退職年金制度の特徴であることは前に述べた。そのために、この制度の改訂には東京都と厚生省の認可が必要であるのだ。まだ決まっていなかったわけではないと分かった。代議員総会で僅かの票差で可決された年金改訂であったが、労働組合員ではない従業員（非組合員）を中心に厚生省への要望書が届けられ始めたのだ。

要望書は各自が自分の言葉で書いた一人一枚のもので、なかには海外から電子メールで送られてきたものもある。要望内容の概要は次の四項目であった。

- 一、検討期間が三ヶ月弱で年金加入者の意見を充分聞いていない。
- 二、年金受給者および受給待機者（前年の早期退職優遇制度で辞めた九百人を指す）からの意見吸収を行っていない。
- 三、加入者のうち非組合員（推定千七百人）に意思表明の機会を与えていない
- 四、阪神物産は本年三月決算で純資産額を約四千億円と発表している。阪神物産基金は、未払い債務の弁済を支払い能力のある阪神物産に要求しないまま、規約の変更に応じている。

九月末の雨の降る寒い日、午後からの半日休暇をとって非組合員であるX氏は、この要望書三十枚をたずさえて厚生省を訪れた。五十歳を越えた男性が厚生省に独り尋ねていくことは珍しかったの

かもしれない。丁寧な対応だったそうだ。会社が提出した改訂の申請書類は、まだ東京都にとまっています。厚生省には届いていなかったが、担当官はひとりの説明を聞き終えると「手続きに問題がなければ却下する理由はないので、認可する」と答えた。

X氏はわずか数日間が集まった要望書の束を渡しながら、まだまだ要望書は続いて来ると思いますがよと付け加えることを忘れなかった。

十月八日、会社は制度改訂を新聞発表したが、私たちは厚生省から認可されていないことをキヤッチしていた。X氏が届けたあとも、厚生省には持参できない人たちが、要望書を郵送していた。沈黙をまもっていた厚生省は、十月二十七日になって、要望書の趣旨を聞きたいとX氏に連絡してきた。日中では無理だというX氏に合わせてウィークデイの六時からの面談となった。要請者たちの代表として三名が出向いて説明をした。そのなかの一人に、六ヶ月を残して無念の退職をした友人が加わってくれた。彼女はどのようになり苦しんだかを話したはずだ。その話のやりとりのなかで、十月一日をもって実施の予定だった退職年金制度の改訂についての厚生省の認可は、十月二十七日の時点でも下りていないことが明らかになった。

結局、十一月二日に至って、厚生省は十月一日に遡って認可することを決定したのだが、それを知っても、私たちに挫折感は起ってこなかった。いろいろなことを学ぶことができた。私たちは、無名の初出場校が優勝候補と甲子園で延長戦に持ち込んでまで闘ったような戦いを経験したのではないかと話し合っている。

この間に会社も何かを学んだのであろうか。

