

## 🌈 “動と静の融合” 前川製作所における高齢者の“はたらき”

2011年6月3日

(株)前川製作所 加茂田 信則

### 1. 企業活動と静(50、60、70代)の世代

日本の労働人口の高齢化は急ピッチで進んでいる中、企業としては、社会や市場の要請に応じて新しい企業活動を展開しながら生き続けなくてはならない。

変化の激しい社会環境の中で、しかも、人の労働寿命は約50年と大きく伸びている。50年という長い期間の間には、企業にも大小さまざまな変化が確実に起きる。そして、企業はあくまでもその時々々の事業に必要な能力を持っている人、貢献できる人がいなければ変化への対応や新しい展開は望めない。ということは、当然企業はその時々々の要請に応えられる人材を重用し、評価していくことになる。

結局、これからは誰もが自分の特徴や得意や持ち味を伸ばし、企業や事業化の要請に応じて自分を生(活)かせるよう、常に自己開発に心掛けていかなければならない環境になっている。

また、人口の高齢化に伴い、労働人口に占める静の世代の比率が年々高くなり、世界でも例を見ない超高齢化時代が前川製作所にもやってくる。

結果として、静の世代の頑張り如何が、企業の業績を大きく左右することになる。すなわち、健康で経験豊かで、特徴や得意や持ち味のある静の世代が重用され、期待されることになる。前川製作所にとっては、静の世代に期待される得意や持ち味を、動の時代を通していかに培うか、またそれが充分活かされる、年代を超えた企業活動の仕組みの更なる構築と充実が緊急な課題となっている。

### 2. 前川製作所の文化と企業活動

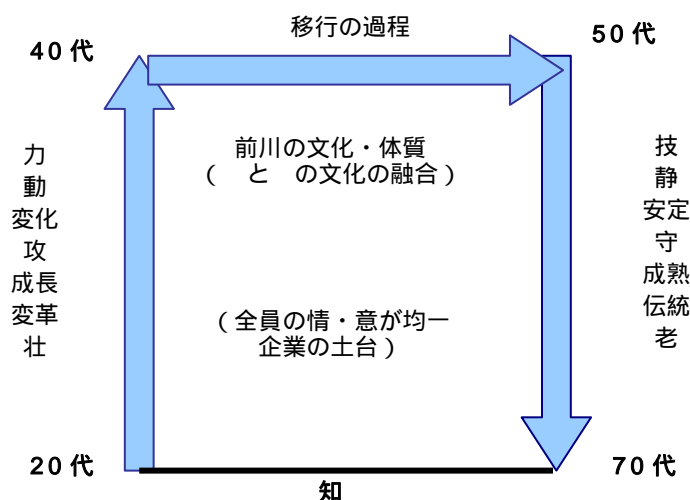
前川は社会の変化に合わせて自分も変わり、その結果、個人も全社も生き続けていきたいと願っている。生き続けていくためには、環境の変化、社会の変化に合わせて、まず自分を変えることが「生きる」ということの基本である。

#### 2-1. 世代の役割と期待像

前川は20代、30代は人生の基礎の時代であると考えている。すなわち、20代は失敗を恐れずに思い切り行動して自分を拓げる時代、30代はその中から自分の方向を大胆にデザインする時代である。さて40代からがいよいよ本物である。40代は、20代、30代を経て、自分の方向、自分の世界に焦点を当てて志を立てる転換期となり、その後、50、60、70、80代と自分の世界をどんどん追い続け、完成させていく。これは、前川が理想

としている人間像である。その意味で、前川では40代が人生で一番大切な節目の時代だと考えている。

変化をおそれず前進する力と、安定を求める経験や知恵や洞察力 異質の価値を信ずる二つの文化が並び立つところに、前川の広がり、豊かさ、すなわち、静と動が融合した文化が生まれるのである。



## 2-2 . 前川製作所企業活動方針

場所 すり合わせ 共同体化 総合力(共創) すみわけ 無競争

前川製作所は生き続けるために、上記の活動方針を大切にしている。

場所において、動(20~40代)と静(50~70代) 社内の製販技のメンバー、顧客まで関係する多様なメンバーを巻き込んだ豊かな共同体を形成し、すり合わせをしながら、開発、製造、新しい分野を開拓していくことを企業文化としている。

新しい分野を開拓していくような比較的時間のかかるプロジェクトの場合、静の経験、知恵、先見性が大いに力を発揮する。

## 3 . 定年ゼロの3つの条件

いわゆる定年は一般的には退職にあたるが、前川製作所には3つの条件があって、これらの条件が満たされているうちは仕事を続けていく方針をとっている。この3つの条件が成立しなくなったときはじめて、定年すなわち退職であるという考え方をしている。

1つ目の条件は、健康でやる気があること、

2つ目の条件は、自分に合った、自分らしい、やっていきたい、続けていきたい仕事ははっきりしていること、

3つ目の条件は、職場で一緒に働く人たちや周囲の関係する人たちもいっしょにやっていこうという理解と支援の環境が整っていることである。

即ち、場所と共同体に必要とされる人材でなければならないということである。

#### 4. 静の世代のありたい姿

我々は、50代になったときに自分に合った自分らしい、自分にしかできない独特な世界が見えてきて、周囲からも評価され、“生きている・活かされている”関係性が出来上がり、さらに自分の持ち味を深めて、マエカワの企業文化を体現しながら、60代、70代を人生で価値（意義）のある時代にすることを目指している。

マエカワという場所と共同体は、多様な年代(20、30、40、(50)代の動の時代、(50)、60、70代の静の時代)で構成されていて、個人で見れば、最終的には静の時代に、自分の世界を完成させ、充実した人生を送ることができるかどうかを問うている。そしてそのために動の時代の30年に何をやったかが重要である。

##### 【参考】

<入社10年間(30歳まで)の到達点>

マエカワの文化・理念を理解している。その中で自分を捉えている。

業務上必要な安全、法規、コンプライアンスを含む基本的知識、技能、技術を身につけている。

ローテーション、研修を通じて場所的経験を積む。

小集団活動等チーム活動を通じて場所的コミュニケーション、すり合わせができる。

関係する人達と一緒に仕事ができるようになっている - 「共同体化」「共創」場を広げ・深められる下地をもっている。

50代になった時のありたい姿を見据えて、自分はこれからどうあるべきか、自分の世界、場所を深く考える習慣を身につける。

#### 5. 「動と静」を用いて組織の質を高める

- マエカワには動と静という言葉が存在する。二十代、三十代、四十代をマエカワでは「動」の時代、五十代、六十代、七十代を「静」の時代とよんでいる。動は変化を好み、革新を尊び、成長をめざす。いっぽうの静は安定のイメージがあり、伝統を尊重し、成熟を大切にする。それぞれは人間や企業が生きていく、生きつづけていくために必要なものであり、優劣を論じるべきものではない、人間には動と静、二つの重要な価値がある。企業においても然りである。だからこそマエカワは、変化や革新、成長への志向が弱くなりがちな静の年代の人たちを安易にやめさせようとはしない。むしろ、歴史や伝統の価値をよく認識し、人間的にも安定・成熟した静の人たちの強みを存分に発揮させる生涯現役の共同体をつくらうとしているのである。

- 静と動は年功序列でつながっているわけではない。動の三十年を延長すれば、静の三十年が成立するというわけではないのだ。そうであれば、動は静に押さえつけられて、いつまで経っても成長しないことになる。
- 動にできることは静はやるべきではなくて、動にできないことを静が手助けし、問題を解決するということだ。そのためには、動とまったく違う世界で静は存在価値を発揮しなければならない。

世界の産業機械のものづくりやサービスは、年々新しい価値を求めている。それにうまく対応するには動だけの力では無理で、静なりの勘、世の中の雑音情報からサインを掬いとる力、知恵袋としての役割がどうしても必要だ。動の三十年を通じて成功と失敗を繰り返しながら習得してきた知恵は、かけがえがない。ものの見方、考え方、人間関係の築き方、場所に対する深い理解力、経験からくる勘などをすべて総合して発酵させてきた、その人らしい静の力。そんな静の存在が、動とはひと味もふた味も違った価値をマエカワにもたらしている。

- 静の役割は、もっとうまくできるからといって動のする仕事をするのではない。リーダーとして動を引っ張る役割も期待されてはいない。そのどちらでもない第三の道がある。
- 静には二つの役割があると考えている。一つは、動のなかに混じって、動をサポートすること。もう一つは、動が困った場合の知恵袋になることである。どちらも大切だが、とりわけ後者の役割が期待される。静は、いったん現場を離れたことで、現場の問題点や突破口がより明確に見えるからだ。百戦錬磨の静であればなおさらである。一人では解決できないと思えば、静同士でチームを組めばいい。かならず解決の糸口がつかめるはずだ。

何かを感じているのだが、それが何なのかははっきりわからないというケースは、動のしている仕事ではよくあることだ。ふつうは、そのまま放っておかれてしまう。それを、静に相談してみることだ。すぐれた静ならば、動の感じていることをすぐ理解できる。それだけではない。現場をひと目見るだけで、問題の本質をつかみ出すだろう。そこまで来たらしめたものだ。あとは静と動の共同作業になり、早晚問題は解決する。これもマエカワの跳ぶということだ。

前川正雄(2011)『マエカワはなぜ「跳ぶ」のか』ダイヤモンド社 より引用

## 6. 静の世代の自己啓発

60歳以降の継続雇用に向けて、50歳時に「場所的自己発見研修」を受講し、その後、56歳時、58歳時、60歳時、継続雇用になった場合には、61歳以降毎年「ヒアリング&カウンセリング」を実施するという流れになっている。

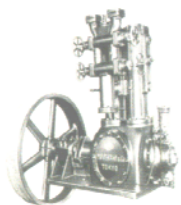
# 動と静の融合

—前川製作所における高齢者の“はたらき”—

2011年6月3日

株式会社前川製作所  
加茂田 信則

# 前川製作所のあゆみ



縦型冷凍機

1924  
縦型圧縮機



1964  
スクリー圧縮機



1978  
極低温加速器



冷凍運搬船



リニアカー



ロケット燃料



1998  
長野オリンピック



1958  
多気筒圧縮機



冷蔵庫



LNG船



融雪



鶏もも肉脱骨機

1924

1960

1970

1980

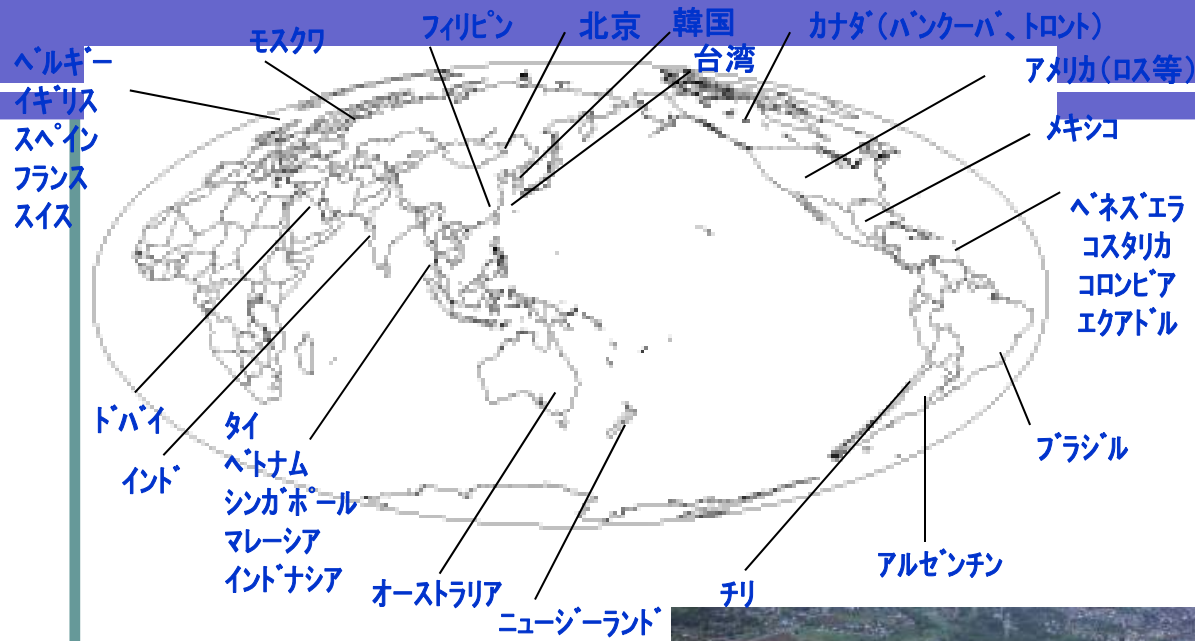
1985

1990

2000

- 1924年（大正13年）創業、資本金10億、社員国内2,250名、海外1,200名、国内営業所57カ所、海外拠点82カ所
- 産業用冷凍機を中心とする各ガス圧縮機の製造・販売。同分野最大（世界シェア 40%以上）。
- プラントエンジニアリング、コンサルタントエンジニアリングサービス（農畜産、食品、エネルギー等）
- 個別受注生産型の生産財（資本財）メーカー

# 世界の主な拠点



## 主な拠点

前川製作所は、国内3工場と57拠点の営業所に加え、世界82拠点に展開するグローバル企業です。  
(2010年12月20日現在)

- ・本社  
東京都江東区牡丹3-14-15  
設立1924年(大正13年)  
資本金10億円  
代表取締役社長 田中 嘉郎
- ・守谷工場  
茨城県守谷市立沢2000
- ・東広島工場  
広島県東広島市高屋台2-3-40
- ・佐久工場  
長野県佐久市岩村田長土呂774



# マエカワの定年ゼロ

- 定年がないということではない
- 退職金は60歳で支払われる
- 60歳になったときに、本人がもっと勤めたいという意思があり、周りがこれに同意し承認するとそのまま働き続けることができる

⇒60歳になってもやめる人がいない、ゼロであるというところから「定年ゼロ」という名がついた



# 「定年ゼロ」の現状と概要

## ●定年

- \* 60歳の定年制
- \* 退職金は60歳で支給
- \* 2010年12月21日現在60歳以上は207人

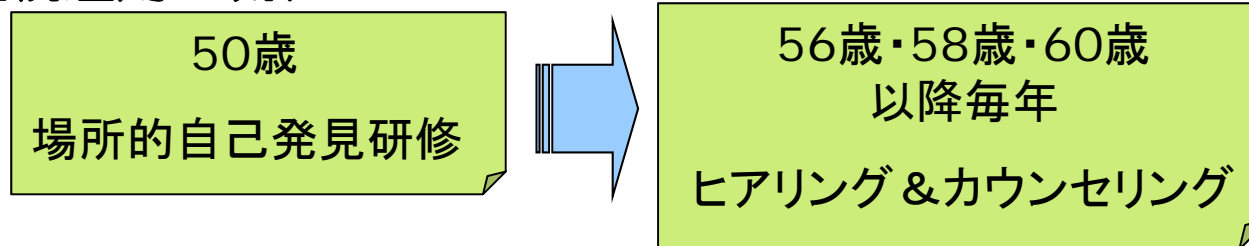
## ●雇用形態

- \* 60歳以上は前川製作所で再雇用
- \* 60歳以降は1年毎に契約更新
- \* 勤務形態は基本的にフルタイム勤務
- \* 雇用の上限はなし

## ●給与

- \* 再雇用時に約4割減

## ●継続雇用の流れ



# ヒアリング&カウンセリング制度

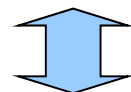
場所的  
自己発見  
研修  
(360度評価)



50歳

中高齢者活性化会議

← 経営陣

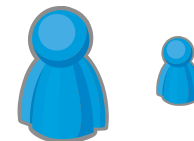
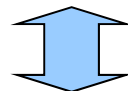
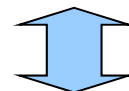
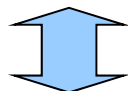


サポートメンバーシステム

給与や継続の意向などについてヒアリングを行う。

本人-サポートメンバー/上司-サポートメンバー

本人-上司-サポートメンバー



# 場所的自己発見研修（50歳時）

- ① 日常の行動特徴から自己洞察・自己認識を深める
- ② 4人1グループで行う ⇒ \*部門はバラバラ  
\*各グループに  
トレーナー1人
- ③ 行動計画は身近な自分にできる事を作成する
- ④ アフターミーティングを実施する

# ヒアリング&カウンセリング

## リーダーや周り

- \* 前川製作所と自分の部門の方向性をきちんと理解し、メンバーに伝えているか
- \* 部門の状況やメンバーの事をよく把握しているか
- \* その人の仕事ぶりはどのように思われているのか
- \* その人が望む方向は、職場のメンバーの希望に合っているか
- \* どんな点が問題でお互いに何を直せばいいのか

## 本人

- \* 前川製作所と自分の部門の方向性をきちんと理解しているか
- \* 次は何をやりたいと思っているか
- \* 職場はその人をどのように受け入れているのか
- \* どんな点が問題でお互いに何を直せばいいのか

# なぜ定年ゼロが生まれたか

## (1) マエカワのつくっているもの

### 産業用コンプレッサー

=生産財

=一品一品の開発型(一品料理のモノづくり)

- \* 経験・技能が必要
- \* 勘がものをいう
- \* その人の持ち味や知恵を大切にしなければ  
マエカワの仕事は成立しない

## (2) マエカワの文化・風土

### 質素・勤勉・一生懸命

○人と人との関係の中で仕事をする

○1人が二役三役をこなす

⇒全体を知っているから全体の中で自分を  
位置づけることができる

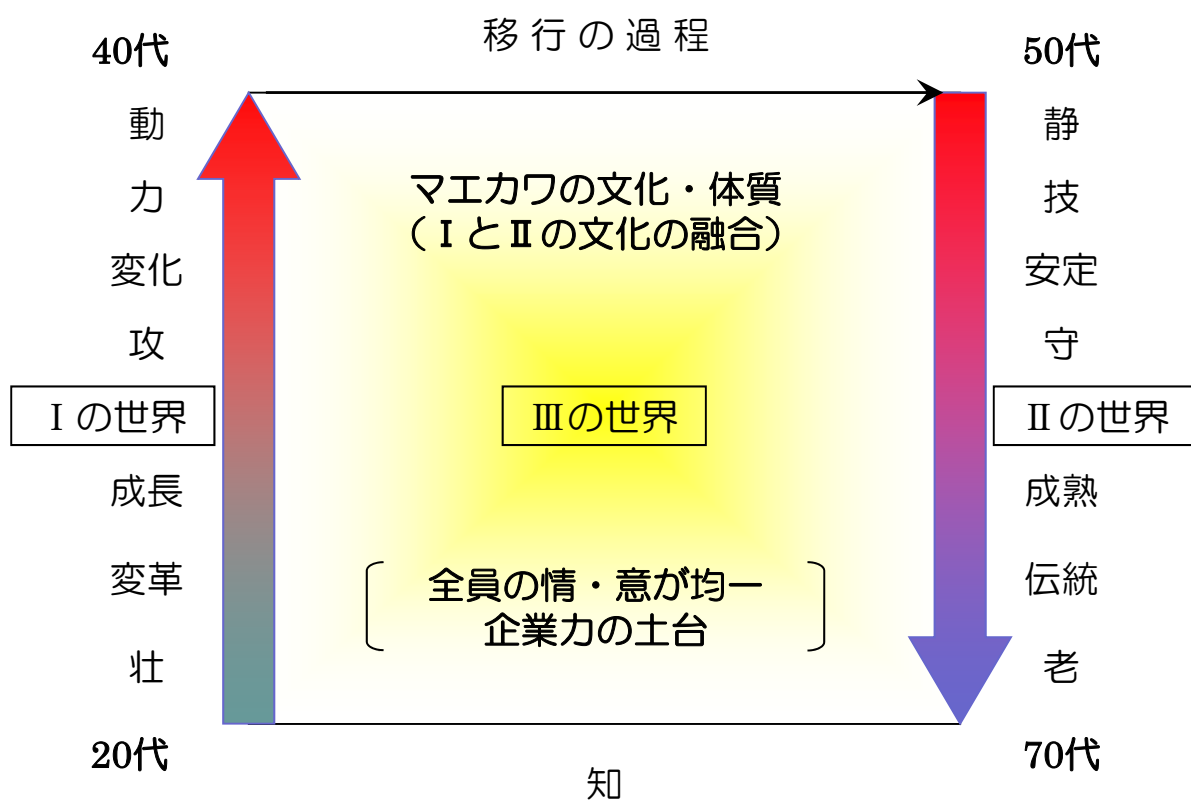
○東京・深川に会社がある

⇒職人の町、ホスピタリティのある町

### (3) マエカワの人材育成観 『マエカワは55才をこう考える』から

- 20代、30代は人生の基礎の時代
- 40代は、20代、30代を経て自分の方向、自分の世界に焦点を当てて志を立てる転換期
- 50代になったときに、自分らしい、自分にしかできない独特な世界が見えてくる
- 60代、70代を人生でもっとも価値(意義)ある時代にする

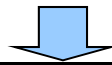




# 継続雇用制度の流れ

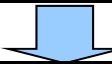
## ① 場所的自己発見研修(50歳)

- ・日常の行動特徴から自己洞察・自己認識を深めることを目的
- ・対象者が4人1グループに分かれて行動計画を作成
- ・サポートメンバーがトレーナーとして参加



## ② ヒアリングとカウンセリングの実施(56歳・58歳・60歳)

- ・サポートメンバーが対象者、職場の上司等を対象に実施
- ・事前に本人と所属の上司に面談シートを送り、記入した内容をもとにカウンセリングを実施



## ③ 継続雇用の実施(60歳以降)

- ・雇用形態は1年間の有期雇用契約
- ・賃金水準は59歳時の約6割水準に減額