

# 高齢者を活用した企業内独立採算グループ制度の導入試行 及びキャリアカウンセリングの導入検討

株式会社前川製作所（東京）

## 1．事業の背景、目的等

### 1.1 会社の概要

社名	株式会社前川製作所
所在地	東京都江東区
主な事業	産業冷凍機用コンプレッサー製造・販売、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及び付帯サービス
事業所数	本社及び守谷工場等 53社 59営業所
従業員数	国内2,050人、海外750人 合計2,800人

### 1.2 高齢者雇用状況

株式会社前川製作所（以下、マエカワ）では、60歳以上の高齢者の積極的な雇用継続を促進するために、平成9年に労働大臣の指定をうけて「深川高年齢者職業経験活用センター」（以下、深川センター）を発足させた。満60歳で定年を迎えた社員は、一旦マエカワを（手続き上）退職した後に、深川センターに所属し前川製作所およびそのグループ会社に派遣される。原則的に希望する者全員を再雇用しており、今後ともその方針は続ける。

深川センターが作られたのは、マエカワでは町工場の時代から、豊かな経験と技能・技術をもった高齢者が職場にいる方が団体の自然なあり方であると考えており、長年職業経験を積み重ねてきた高齢者の知識や能力を積極的に生かす場を追求してきたからである。したがって、深川センターが設立される以前から、60歳の定年以降も本人のやる気と周囲の受け入れ体制が整えば、配置転換を伴わずに雇用を継続するケースが多かった。しかし、このような雇用の継続は必ずしも制度化されたものではなかった。深川センターは、従来慣例的に行われてきた定年後再雇用を明示的に制度化するための受け入れ機関である。

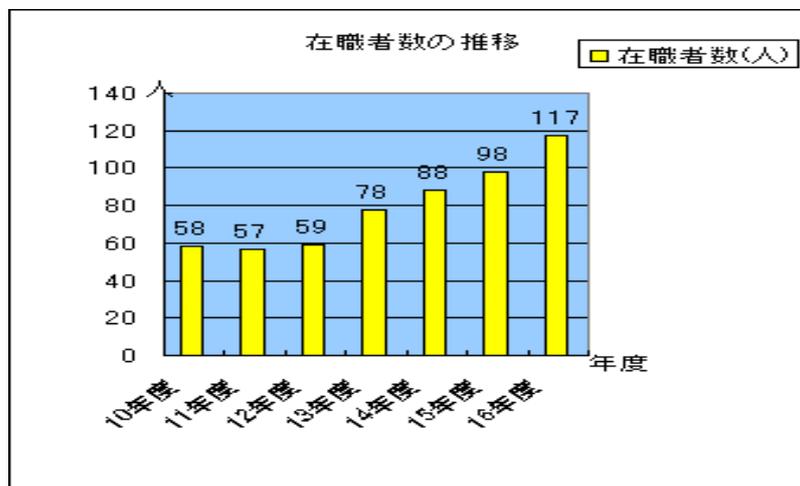
平成16年10月現在の深川センターの在籍者数は117名である。在籍者数推移は表1（図1）の通りである。今後も、いわゆる「団塊の世代」が定年を迎えることから、深川センターの在籍者は増えることが予想されている。また、発足時から現在までの年齢別退職者の推移は表2（図2）の通りである。65歳を前にして退職するケースが多く、65歳以降も働き続ける場合は必ずしも多くな

いことがわかる。

(表 1)

	在職者数 (人)
10年度	58
11年度	57
12年度	59
13年度	78
14年度	88
15年度	98
16年度	117

(図 1)

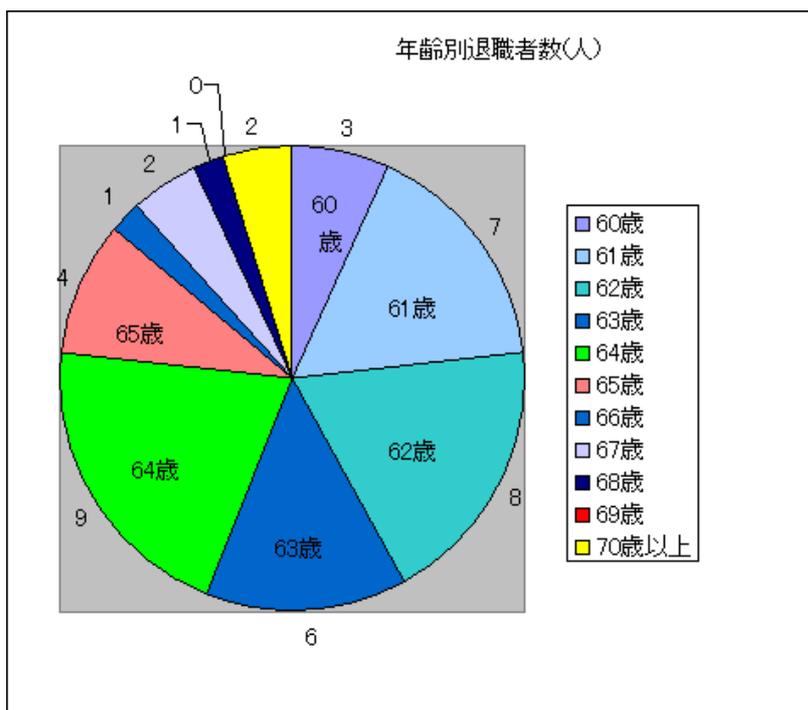


(表 2)

年齢別退職者

	人数(人)
60歳	3
61歳	7
62歳	8
63歳	6
64歳	9
65歳	4
66歳	1
67歳	2
68歳	1
69歳	0
70歳以上	2

(図 2)



1.3 事業の背景、課題

(1) 事業の背景にある基本的な考え方

人間は加齢によって物理的な身体機能は徐々に衰えるが、社会的・文化的身体機能は発達しつづける。創造力は高齢であっても発揮できる能力であり、何かを創造することは健康増進効果ももっていると言われている。また、集団に

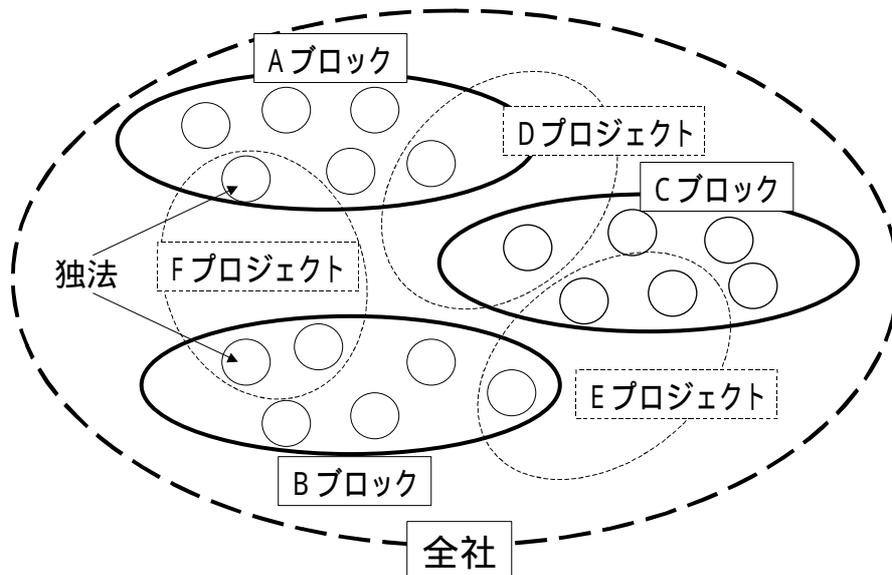
おける創造力は、必ずしも個人の創造力に還元されるものではなく、それぞれの集団が育む場の文化に強く依存していると考えられる。マエカワでは、このような考え方に基づいて、高齢者の雇用に関しては定年年齢（満60歳）を退職年齢とせず、「本人が仕事に対して前向きであり、自分らしい、自分に合ったやりたい仕事がハッキリしており、周囲も一緒にやっっていこうという相互理解と支援の環境が整っている」場合は、できるだけ職場の異動や職種の変更を伴わずに、自らが得意とする仕事を続けられるような組織体制や再雇用制度を模索してきた。

## (2) 前川製作所の組織体制

このような組織観・仕事観の背景にあるのは、マエカワにおける実際の組織体制である。マエカワでは、一般的な企業における部や課を分社化した独立法人経営という独自の経営スタイルがとられている。独立法人（社内では「独法（どっぽう）」と呼ばれている）の構成人数は平均すると10~20人であり、ほとんどが一般にいうプロジェクト（課）レベルの大きさである。独法は地域や市場別に国内60社、海外23社あり、その集合体が前川製作所グループを構成している（図3）。

独法制において、10~20人前後の小集団からなる独法は、商法上の法人として登記され、それぞれがP/L（損益計算書）、B/S（貸借対照表）を計上する。実際に独法では、マーケティングから営業、設計、施工、アフターサービス、人事、経理に至るまで一般の企業体を持つべき機能のすべてを持っている（製造部門も独法のひとつ）。マエカワでは、このような組織形態の前身となるグループ化を1970年ごろにスタートさせ、1980年からは現在の独法体制を敷いている。それぞれの独法が実績を積み重ねていくことで、独法間、独法を市場ごとや機能ごとに束ねた「ブロック」間において、得意な技術を出し合い、足りない技術を補完し合う相互補完機能が徐々に働くようになった。受注に際しては、本社である前川製作所が元請になる形で受注し、それをいくつかの独法が分担して受け持つ。売上の分配は独法同士の話し合いによって決める。それぞれの独法の資金繰りに関しては、前川製作所に銀行の機能をもたせ、独法が低金利で融資を受けられるようにしている。

図3 独法とブロックの関係



前川製作所の社員が60歳を迎えた後も雇用を継続できるよう派遣事業をおこなっている深川センターも、制度上は独法ではないが、機能としてはこのような自律分散的な組織のひとつでありマエカワグループの構成体である。このような有機的な組織体制を維持するには働く人の一人一人が自律的に動く必要があり、このような意味で高齢者に対してもそれぞれの持ち味を生かした働き方が期待されているのである。

### (3) 課題

このような組織体制と先に挙げたような高齢者雇用に対する考え方のもとで定年後再雇用を続けてきたが、実際には、表2で示したように65歳を前に退職する従業員も少なくない。従来は、再雇用の対象となる高齢者の絶対数が少なく、組織としても自然にその存在を受け入れてきたが、高齢者が職場に増えていくことによって、高齢者と受け入れ側のミスマッチや思惑の違い（高齢者の側に遠慮があったり、指示命令系統の逆転によって受け入れのリーダーやメンバーが高齢者にどのように接してよいかわからないといったもの）が徐々に現われてきているように思われる。

マエカワが本支援事業に応募したのは、高齢者の貴重な経験が活かされ、高齢者側も生き生きとした職場生活を過ごせるような就業形態（組織や制度だけでなく、意思決定や協働のあり方など）とはどのようなものであるかについて、組織的に検討してみたいという思いがあったからである。

#### 1.4 事業の目的と方法

本事業の目的は、先のような問題意識にたって、従業員（特に高齢者）が、年齢にかかわらずそれぞれの年代に応じた創造性を発揮するための仕組みについて検討し、新たな職場編成を試行的に導入することで、そこから具体的な課題を抽出することにある。

現在マエカワでは、高齢者が定年後もできるだけ職場の異動を伴わず、自分の得意とする領域で仕事を続けられることを再雇用の前提にしている。会社側としては、高齢者がもつ特殊技術や技能の継承だけでなく、熟練の深化を通じた創造性の発揮を期待している。一方、本人としてはまったく新しい職場に移る場合と異なり、各人がもつ熟練技能を発揮することができ、かつ人間関係のストレスも少ないと考えられる。また、健康状態や厚生年金等を考慮したフレキシブルな勤務形態も可能である。

しかし、このような再雇用制度を更に充実させていくためには、個人のキャリア形成や高齢者のやりがいといった問題に加えて、豊富な経験、知識、特殊技能や技能をもつ高齢者の参加する「集団」が、その集団としての創造力を発揮するためのハード・ソフト面の支援体制に関しての基礎的な研究に取り組んでいく必要がある。したがって、本事業においては、高齢従業員を中心として各世代のメンバーも構成員とする独立法人を新たに設立し、高齢者の創造性、主体性を生かした事業運営モデルを構築することを最終的な目的とした。

最初の1年間は問題の洗い出しを中心にディスカッションを進め、パイロット・ヒアリングを行った。後半2年間は本格的なヒアリングと実践を通して検討を進めた。具体的な活動の状況は以下の通りである。

初年度はその第1段階として、社内における高齢者の就業実態を把握するために、当事者のみならず、高齢者のいるグループ（独立法人）のリーダー・サブリーダーに対するヒアリングを行った。そして、そのデータをもとに、推進委員を中心に製造、技術、営業、スタッフの分科会をつくり、高齢者継続雇用に関する現状と問題点を議論して、具体的な独立法人設立に向けての制度的な準備を行った。さらに、その過程で個人の身体能力や就労形態の希望を反映させながら、幅広い年齢層によって構成される組織のあり方と新たな就業形態のあり方を探索した。

第二年度は、高齢従業員を中心に異なる世代のメンバーも加えた事業グループを試行的に設立し、その運営実態について把握した。それと同時に高齢者就業の実態を把握し課題を明確にするために、高齢者のいる独法のリーダーを対象とした調査も行った。

最終年度は、二年目に実験的に立ち上げた就業形態（事業グループ）の運営を本格化させ活動を軌道にのせる。それと同時に、マエカワグループ全体とし

て、現在行っている従業員へのヒアリングシステムを再検討・改善し、高齢者のもつ豊富な経験、知識、特殊技能を後進に引き継ぎながら、高齢者自身の仕事内容や働き方に関する希望や思いを反映させた、今後の方向性や目標の設定と新しい目標に向かって行動を起こしていけるようなキャリアプラン形成、ならびに、そのサポートシステムの整備を行った。

## 2. 検討体制と活動

### 2.1 検討体制とメンバー構成

本事業の遂行については、社内メンバー10名と外部委員1名で委員会を編成し活動を行った。具体的なメンバーは以下の通りである。

区分	氏名	所属	役職	内部/ 外部
開発事業責任者			執行役員	内部
			執行役員	内部
			執行役員	内部
		総合プロジェクト企画室	執行役員	内部
		技術研究所総研機構	執行役員	内部
		広報G	部長	内部
		総務G	次長補	内部
		(財)深川高年齢者職業経験活用センター	常務理事	内部
高齢従業員		総合プロジェクト企画室	主事	内部
開発事業・ 窓口担当者		総務G	課長代理	内部
外部委員	露木恵美子	独立行政法人 産業技術総合研究所	特別研究員	外部

人選は社内については製造、技術、営業、広報、総務それぞれの立場で意見を集める観点から行った。高年齢者の就業形態に関する事業という目的から、深川センターの常務理事と再雇用された高齢の従業員も加えた。

外部委員については、独立行政法人産業技術総合研究所の研究員に依頼した。同研究員は、平成2年から平成10年まで株式会社前川製作所に勤めた後、北陸先端科学技術大学院大学での博士論文で前川製作所のケーススタディを行っており、マエカワの組織体制や就業実態について熟知している。この事業に参加してもらうことで、本事業を推進するにあたって考察が深まるだろうという趣旨でメンバーに加わって頂いた。

## 2.2 事業結果の概要

本事業の結果の概要は以下の通りである。

### (1) 個人の技能・技術が生かされ、かつ採算の成り立つ事業体の構築

マエカワでは、高年齢者が定年後もできるだけ職場の異動を伴わず、自分の得意とする領域で仕事を続けられることを再雇用の前提にしているが、同じ職場で同じ仕事を続ける場合の問題点（周囲への遠慮や高齢者が必ずしも主体性を発揮できない場合がある）への対処として、高齢者中心のチームを実験的に導入した。実際に、当社の工場で定年を控えた従業員にヒアリングを行った結果、既存の組織で現在の仕事をそのまま続けたい人が3割、高齢者が集まって高齢者の主体性を発揮したい人が7割という結果がでた。そこで、高齢者のもつ技術、技能を活かしていこうということで高齢者主体のグループを立ち上げ、活動を行ってきた。これは、豊富な経験・知識や特殊技能をもつ定年者が一定数に達して、高齢者中心のチーム編成が可能になったからでもある。ただし、これは高齢者だけを別会社に移して特定の仕事を下請的に請負う会社を設立するというのではなく、高齢者だからできる経験や技術的な熟練を要する仕事に特化した、高齢者を主体にした集団を形成するという狙いとし、その中で、個人の身体能力や就労希望に応じてどのような雇用形態が必要であるのか見極めた。

#### 特殊加工グループ

工場の加工ラインにおいて、汎用製品のラインに乗らない特殊な加工を要する部品の加工を担うのが特殊加工グループである。本事業が立ち上がる前から、このグループの前身となる高齢者のチームが存在したが、本事業に合わせて本格的に立ち上げることになった。

特殊加工グループは、特定の熟練スキルをもつ高齢者を中心に構成され、技能伝承のために若手社員もメンバーに加えた。高齢技能者と若手を1対1でペアにし日々の活動の中でOJTを行っている。リーダー育成の目的もあるため、若手をリーダーにしているが、技術に自信のある高齢者は一癖ある人が多いの

で、若手がまとめていくにはなかなか難しい面がある。実際に試行してみて、高齢者と30歳代が1人という人員構成では、グループ活動に無理があり、各世代バランスのとれた人員構成でグループ活動を行っていく方が望ましいことがわかった。また、採算面でも自律的な運営をするためには、他のグループとの関係性が重要であることが明らかになった。

#### 開発営業G

一般的に従来の営業のやり方では受注が難しくなってきたおり、これからはいかに顧客との共創関係が築けるかが重要になる。それには多くの時間と努力が必要になるが、ここに高齢者の持ち味が発揮されると考えて、営業関係の高齢者人材を集めてこのグループを発足させた。市場の価格競争は激化しており、従来と同じ売り方では通用しない。既存の製品にはない「多機能性」、「複合機能性」といった付加価値をいかにつけられるか考察し、顧客との共創関係、社内の別の独法との共創関係を取り持つのがこのグループの重要な役割である。

平成14年度から活動を開始し、取り組んだ事業の内容はa.濃縮酒、b.廃液濃縮、c.凍結鑄造の3つの事業分野である。実際の活動も軌道に乗りつつある。

ただ、「採算が成り立つ」という部分ではなかなか実現は難しかった。マエカワの技術を活かした新しい分野の開拓という意味でも、採算が取れるようになるには少なくとも3年以上かかると予想される。これは高齢者だけのグループであるということよりも市場開拓の難しさに依存した問題でもあると考えられる。

#### (2) 創造力が発揮できる新しいキャリア形成のモデルとカウンセリング・システムの整備

当社は生産財メーカーであり、その特性として一品生産的なものづくりが行われている。これは町工場の時代から連綿と続いていて、いまでもその雰囲気は変わらない。しかし、一方で従業員が増加し、親方と若手の1対1の技術・技能の伝承が難しくなってきたのも確かである。工場ではヒアリングをしても、現場における問題点の第一に技術・技能の伝承を挙げるものが多かった。また、年金制度の度重なる改正などで60歳以降の生活に不安を感じる従業員も増加してきた。

これまでマエカワでは60歳になる前に一度、雇用延長のためのカウンセリング/ヒアリングを行ってきた。しかし、これまでのやり方だと60歳直前になり時間的に余裕のない中で「若手に早く引き継いでほしい」、「60歳以降はどうするか」という内容を高齢者に伝えるだけの結果となってしまうていた。

本事業の最終年度である今年度は、昭和22年生まれ（満56歳）までのカウ

ンセリングを試験的に実施し、カウンセリング対象の意識を喚起すると同時に、対象者の所属するリーダーのヒアリングも実施した。これはグループ内での高齢者の位置づけを明確にして、それを高齢者自身に伝えることにより、高齢者とのコミュニケーションを密にして意欲を引き出すことを目的としたものである。団塊の世代が60歳に到達し、年に40人が定年を迎えるようになると、若手へのスムーズな技能伝承と、高齢者の持つ力をもっと有効に活用することが求められる。そこで、60歳になる直前ではなく将来的には55歳時に実施することを年頭においたカウンセリング/ヒアリングを行った。カウンセリング/ヒアリングを前倒しして行うことで、65歳になるまでの10年間で自分の持っている技術を若年層に伝承し、同時に自分の力をさらに発展させることを会社として支援し、60歳以降の生活設計についても情報を伝えていくことで心理的に安定した就業ができるような支援体制の構築を目指した。

### (3) 年齢に関係なく各世代が調和して働くことのできる組織のモデル化

(1)および(2)の結果から、年齢に関係なく各世代が調和して働くことのできる組織のモデルについての検討も行った。現時点では、まだ結論はでていないものの、次の点が指摘された。

高齢者だけのグループだと他のグループとの関係性が切れてしまう可能性がある。ただし、両者の関係性がよい場合は、高齢者だけのグループの存在意義も大きい。

高齢者だけのグループで採算のとれる事業を展開するのは困難であるが、高齢者自身もコスト意識をもって仕事に取り込むことは必ずしも悪い点だけではないのではないのか。

高齢者の幅広い知識や技術を有効に活用するには、一つのグループだけの仕事をさせるのではなく、ブロック（複数の独法の集合体）といった広がりの中で仕事ができる仕組みをつくるべきである。そのほうが、本人にとっても独法にとっても互いにメリットがある。

## 3. 事業の内容と結果

### 3.1 現状調査・分析

初年度は全社的な状況を把握するために、「プラント技術・開発・製造」、「営業」、「業務・サービス」の三つの分科会を作り、それぞれにおいてヒアリングを行ったり、ヒアリングの結果をもとにディスカッションを行った。「プラント技術・開発・製造」は、いわゆる生産にかかわる部門であり、茨城県にある守谷工場において生産活動にかかわるグループや人材を対象にしている。マエカ

ワにおける「営業」は、一般のルートセールスなどと異なり、一定の経験と知識をもった技術者が行う技術営業（コンサルティング営業）である。したがって、「営業」分科会も、そのようなスキルをもった営業グループや人材を対象にしている。「業務・サービス」とは、人事・経理・情報システムといった間接部門である「業務」と、機械の保守点検を行う「アフターサービス」にかかわるグループや人材を対象にしている。全体討議および各分科会における主な意見等の概要を次に挙げる。

### 3.1.1 全体討議の概要

全体討議では、今後ますます高齢者が増加していくなかで、今までのような成り行きに任せたやり方では立ち行かなくなるだろうという問題意識が挙がった。確かに、高齢者が自然体で働ける環境づくりは大事だが、それを支えるシステムの構築も同時に進めるべきというのが大方の推進委員の意見であった。また、それぞれの職種にあわせたキャリアディベロップメントや職場編成のあり方、雇用の仕組みなどについても意見が出た。さらに、現在の年金制度とからめて制度設計をするべきという意見も多かった。

### 3.1.2 各分科会での議論の内容

「プラント技術・開発・製造」分科会では、製造現場における問題点と今後の方向性について議論した。守谷工場では、あと数年すると60歳以上が50人くらいになる。その対策として、高齢者の集団を考えた。守谷工場でのヒアリングでは、定年後、所属していた既存グループで仕事をしたい人が約3割、高齢者を中心とした熟年グループで主体性を発揮したい人が約7割いた。

「営業」分科会では、「プラント技術・開発・製造」分科会とは異なり、営業だけを集めたグループで活動するのは難しいだろうという意見が上がった。また、客先の担当者も定年を迎えて、今まで各自が築いてきた人脈が使えなくなるという意見もあった。

「業務・サービス」分科会では、業務（経理・人事といったスタッフ業務）の関係では、「スタッフの仕事はラインの仕事に比べて本質的ではないので定年後も同じ仕事を続けていけるのか」といった不安をもつ意見がある一方、サービスでは顧客をしっかりと捉まえており、改善改良の提案など能動的な仕事に取り組んできた人は、将来に明るい展望をもっていた。また、「変化が早くてついていけない」、「個人や専門分野によって熟練や技能・技術の蓄積が違うので、高齢者ということで一くくりにはできない」、「定年前10年くらいのレンジで自

分の特徴を磨くプログラムが必要」といった意見があげられた。

## 3.2 新規就業形態の策定

### 3.2.1 前提

(株)前川製作所では定年(60歳)を迎えた社員のうち、希望者全員の再雇用を行っており今後もこの方針を変える予定はない。

### 3.2.2 本事業で実施する内容

本事業では再雇用した人々がより創造的に働けるような職場環境の整備とサポートシステムの構築と高度化を図る。高齢者を中心にした仕事のフォーメーション組織編成のあり方を考え、具体的に仕事を進めていくための問題点の早期発見の重要性を認識しながら、その解決法としてのカウンセリング/ヒアリング・システムを整備する。

(1) 従業員がそれぞれの年齢に応じた創造性を発揮するための仕組み(組織や制度だけでなく、意思決定や共同のあり方など)について考える。高齢者だからできる経験や、技術的な熟練を要する仕事に特化した、高齢者中心の独立法人(分社)の設立を目指す。

具体的には、

営業系.....開発営業グループ

製造系.....特殊加工グループ

の2つについて、試験的に高齢者中心に構成される独法を設立し、具体的な活動を行いながら問題点を洗い出す。

### (2) カウンセリング/ヒアリング・システム

マエカワでは豊かな経験と技能・技術をもった高齢者がいる方が集団の自然なあり方であると考え、長年職業経験を積み重ねてきた高齢者の知識や能力を積極的に生かす場を追求してきた。その結果、希望者全員の再雇用を実現し60歳以降も働き続けることが実質的にも可能になっている。

しかし、一方で、いわゆる団塊の世代が60歳を迎える2007年以降、社内で毎年30人~40人が60歳に到達し、これまでのやり方では定年者の増加に社内の吸収機能が追いついていかなくなる可能性がでてきた。そこで、本人と周囲が仕事を一緒に進めていくための相互理解と支援の環境を整備していくことを目的として、これまで実施してきた定年時及び定年後毎年行ってきたヒアリングを定年前にも試験的に実施することになった。具体的には、以下の3種のカウンセリング/ヒアリングを実施する。

60歳以上を対象とした契約を更新するためのヒアリング。

定年前を対象としたヒアリング

現在行っている59歳時(定年直前)のヒアリングとは別に定年前ヒアリングを実施する。

今年度は58歳到達者を対象とし、順次年齢を繰り下げ、2007年には55歳時に実施できるようにする。

高齢者所属リーダーへのヒアリング

これらのヒアリングは、高齢者個人の希望や考えと、所属グループのリーダーとの期待と、会社全体の方向性を再確認していく場とする。また、雇用継続が可能かどうかの判断の為の評価表について、これらのヒアリングを通して内容および項目を検討・吟味する。

### 3.3 新規就業形態の試行・導入および効果測定

それぞれのプロジェクトに関して、試行・導入は連続的に並行して行われており、報告についても両者を切り離さずに記述した。記述に際しては、当該グループのメンバーに対するヒアリングから抜粋する形で具体的な活動の内容を盛り込んだ。専門用語については、できるだけ一般名詞に置き換えたり説明を加えたりしたが、技術的な内容については注釈を加えていない。

#### 3.3.1 高齢者を中心としたグループの策定

##### (1) 開発営業グループ(開発営業グループへのヒアリングから抜粋)

業界の動向とマエカワにおける考え方・動き方

従来 of 営業のやり方では受注が難しくなり、これからは資本や系列よりも、お互いの強みや弱みを補完しあいながらいかに共創関係を築けるかが重要になる。それには多くの時間と努力が必要である。市場の価格競争は激化しており、従来と同じやり方は通用しない。既存の製品にはない付加価値をつけられる「多機能性」「複合機能性」をどう考察するか、がある。このような「付加価値」をつける営業こそ、長年培った技能や熟練が役立つ分野であると考え、高齢者中心の開発営業グループを設立した。開発営業グループの構成メンバーは、過去に新規市場開拓を行ってきたメンバーであり、それぞれが専門的な知識とノウハウを持っている。

手始めに、鑄造業界に対して「凍結鑄造」装置の提案営業を行ったが、運営はなかなか思ったとおりになっていない。客先の量産品は中国、東南アジアに移っている。日本でしかできない付加価値がある製品を作れるところだけが残っている。いま(15年度)営業しようとしているコンポは金額が大きくなるので客の与信が通らないで話が進んでいない。マエカワ側が客先業界に対して

ノーリスクで仕事をしようとするとうれいしない。客先と条件を絞るとともに、「リスクを負うがやりたい」と会社に提案して通れば商売にし、通らなければ客先業界に対しては別の製造法の提案に集中したい。この提案をすると顧客が関心を持つ。すべてがこの製造法になるということではなく日本でしかできない製造法としての位置づけになる。事務所で考えるのではなく、顧客のところに行き行って行動していると発見がある。

今後、活動を検討している新市場は塗料、香料メーカーなどである。発電機を切り口にライトケミカルG（容量が大きくこれまでは開発営業のターゲット客ではなかった）と一緒に動きたいと考えている。酒造業のトータルエネルギー、ゼロミッション（濃縮技術、加熱乾燥）でも動いている。濃縮技術を応用し、沖縄離島の淡水化と冷熱の利用についてNEDOの補助金を使い実現したい。自動車の解体業（2000 軒）の自家発電もサイドワーク的に始めている。（燃料がただで、エンジンもある）

#### 開発営業グループの方向性

開発営業Gは機能展開をしていこうというのが1つの柱になっていた。これはいろいろなプロジェクトがあってその仕事だけをやっておしまいというのではなく、1つの仕事の中には機能があるのでそれを重視して、垂直に展開しながら水平にも展開していく。例えば濃縮という機能を考えると酒の濃縮をいろいろな酒造メーカーに売っていく垂直展開と、濃縮という機能を他にも応用できる市場を探していく水平展開。これらの展開に関しての手ごたえもでてきた。

一方、開発営業グループは、高齢者が主体となって運営していくという側面がある。いままで、高齢者を主体として活動してきた三つの不安要素が見えてきた。

- ・ 高齢者は過去にいろいろな経験をしていて何でもできる。他の部署でこういうことをやろうというプロジェクトの計画がでてきたときに、どうしてもメンバーが新プロジェクトに引っ張られていってしまう。
- ・ 30歳代、40歳代のメンバーと高齢者のメンバーとは体力面や仕事のペースで無理やギャップが生じる。なかなかかみ合わなくて若い人をつぶしてしまう可能性があるのではないかと考えるようになった。チーム構成が非常に難しい。
- ・ 高齢者の特性として本人だけではなく家族の健康面での不安や問題が生じる。家族に何かあったときにそちらへ力をそそぐことは当然なのだが、仕事に専念できなくなるリスクも抱えている。

活動を振り返って

高齢者の受け皿の面だけ強調すると仕事までネガティブになってしまう。高齢者と若手のいい面をうまく融合させていくことを考える。

エネルギーソリューション（若手中心の他独法）だけでは取れなかった仕事が開発営業と一緒に活動することで取れた。いろいろな経験があればこそその高齢者ならではの仕事はまだあると思う。

現役集団に入ってその人の特長を發揮するというのがいままでの高齢者の活用の仕方だった。開発営業はそこだけにとどまらず、高齢者が主体となって攻めの営業をしようという方針だ。ここが本当に必要なのか、本当にできるのか。トップスピードの集団についてこられない人はだめですよということになるとリタイアせざるをえなくなってくる。ちょっとスピードは落ちるけれども十分できる仕事はある。もう一本の道があるという考え方でいいのではないか。

開発営業のメンバーは独法社長の経験もあるので、企業というのはどういうものか、P/Lがあがらないということかということをよく知っているから、売上げが上がらないともうだめかと思ってしまう。

マエカワグループのトップの方針として「これからの開発営業は経験を積んできた50代でなければできない」と言っていた。企業として開発営業的な新しい市場、商品だけに目を向けている組織は絶対必要だ。どうやって新しい市場や商品を見つけるかということは、若い人だけでは経験がないのでわからない。そういう経験のあるメンバーと若手が一緒にやって経験を伝えていこう。そして前川製作所の新しい方向性をつかんでいくというのも一つの方法だろう。

前川製作所が新しい客を探すということになると、今までなら酒造メーカーに入るときに例えば蓄熱とか熱回収の切り口でしか入れなかった。開発営業が濃縮酒に取り組んでいることで、今まで入れなかったお客にアプローチすることができる新しい切り口を提供することができる。こういうことも開発営業の1つの仕事だと思う。自分たちだけで商品を市場に売るだけではない。こういう新しい切り口がいくつかでてくると開発営業のねらいがある程度達成できるのではないか。

## (2) 守谷工場特殊加工グループ（特殊加工グループへのヒアリングから抜粋）

### 特殊加工グループの概要と問題意識

特殊加工グループでは、かかった時間分しか労賃は請求できないため、技能技術代としての対価になっていない。コスト削減で購買が厳しいうえに、製造から人件費が高い現役世代が入ってP/Lが成り立たなくなった。特殊加工のあとを継ぐ人がいない。技術伝承に対する費用は出ない。グループの関係よくやっていくのは難しい。グループの進む方向と全社の方向が合っていないとい

けない、などの問題点があると思われる。

目標は利益を出すことであったが実際はグループとして赤字になった。定常的にお金が入ってくる売り上げがほしい。SCベアリングを検討している。旋盤は外注単価が2万円/日、社内は3.2万円/日なので経営が成り立たない。山崎MC、中ぐり盤の安定した仕事を確保する必要がある。これらの機械を使った試作品は外注単価より少し下げても競争力がある。

黒字にするには、手直しをなくし、周りから信頼されることが必要となる。技能集団といっても、時には加工不良があるのも現実だ。作業者の技能レベルに差がある。鋳鋼ボーリングをするメンバーの跡継ぎがない。現役世代の人たちは、(量産品の加工をやっているので)図面をもらってそのつど段取りをして仕事をする事ができない。

65歳になるメンバーが65歳以降も仕事をしてくれるだろうか。グループ会社内の若手メンバーにマニュアル旋盤希望者を募りたいが、ベテランが「我々はもう必要ではないのか?」と心配する。グループ内の現役世代の人が60歳になってからこのグループに異動しても、技能伝承はできない。50歳前の段階でこの職場に来ないと、この職場で長く仕事をする事はできない。素直に先輩の指導を聞くことができないと技能は伝わらない。若い人にレベルが高い仕事をチャレンジさせないと伸びない。守谷の技能をどうするかを話し合う場がないことは大きな課題だ。

今後の特殊加工Gの方向について、狙いは技術レベルが高い技能集団であったが、現状は技術的にも経営的にも大きな問題がある。Sus、Alの加工品を狙えば単価が高いが、特殊加工グループの技術レベルが追いつかない。安定した収入を得られるので、SC軸受けの立ち上げを考えている。特殊加工グループ製の軸受けは世界一の品質・価格であると言われるところを目指したい。特殊加工グループはP/L指向なので、ベーシックの仕事を確認した上で、その上で若者への伝承を考えることになる。

#### 特殊加工グループの現状

昨年からメタル(スクリュー軸受け)に取り掛かり、今年6月7月あたりから軌道にのってきた。これはいままで外注で買っていた部品で800万/月ぐらいかかっていた。全部CSでやってしまうと外注の経営が成り立たなくなるので、将来的には半分ぐらいを目安にCSで売り上げたいと思っている。現在は平均90万/月ほどの売り上げがある。

人数の構成は	60歳以上	10名
	60歳以下	4名
	CBで人件費を負担している現役世代	2名

技術の伝承目的でC B（コンプレッサーの製造部門）からきている2名分の人件費を、近いうちに特殊加工グループで負担してくれといってくるのではない。そうするとメタルをもう少しやらなければP / Lが成り立たなくなる。

現在の業務内容は90%がC B（コンプレッサーの製造部門）からの仕事で、  
ラインにのらない一品ものや開発品の特殊加工  
メタルに代表される、現在外注している部品の社内取り入れ  
設備の改良、改善、営繕  
が主である。

#### 仕事を続けたい人、辞めたい人

今年65歳に到達する人で1名が「そろそろ辞めたい」と言っている。加工の主力の人なのでこの人がいなくなると特殊加工品を外注せざるを得なくなり、納期や原価の点でC B（コンプレッサーの製造部門）も非常に困るだろう。現在、その人に技術・技能の伝承目的の若手を1人つけているが、30年40年かけて積み上げてきた技術なので3～4年で習得できるものではない。

定年後、辞めたい理由は、

- ・健康面での問題（仕事がきつい）
- ・もう少し自分で自由になる時間や家族との時間を持ちたい

という意見が多い。

この点を考慮すれば、勤務時間や日数の工夫がもう少し必要なのではないか。例えば金曜は休み、もしくは午前中だけにするなど、半日の余裕を持たせるだけでもかなり心理的には違って来るだろう。

一方、仕事を続けたい理由としては

- ・経済的理由
- ・生活にリズムを持たせて健康を維持させたい

経済的理由に関しては、定年前までは残業も厭わずしていた人が、定年を機にぱったり残業や休日出勤をしなくなる例がある。これは、給料が増えて年金や雇用継続給付金が減らされるのを恐れているためで、急な仕事を頼みたいときも断られてしまい困っている例もある。

#### 特殊工作グループの運営上の問題点

##### イ ベテランの技術・技能の伝承

今の現役の人はNC旋盤などの機械の工作機械しか扱えなくなっている。汎用機械で、手で加工できる人がいないため、今後計画されているスクリーコンプレッサーのメキシコ移転後に予想される特殊品の加工の増加に対応できるのかが心配なところだ。技術の伝承は一朝一夕にはできないことだし、

中途半端にNC旋盤の操作に慣れてしまった人に汎用機械の操作はできないだろう。いっそのこと全く経験のない新人を入れて一から教えるか、外から技術のある人を入れるしかないかもしれない。

#### ロ 高齢者と若年層の協働

技術の伝承をしながらリーダー教育もするために、若年層をチームのリーダーにしていた。ところが、技術をもった高齢者は一癖も二癖もある人たちなので、すっかり精神的に参ってしまい、リーダーを辞めさせてほしいとやってきた。現在はできるだけフォローしながら高齢者とのギャップを埋めていくように努めているが、高齢者の中での若年層の数が少ないと孤立してしまい、安定した仕事につながらないのが悩みだ。

#### (3) 高齢者を中心としたグループの効果

マエカワにおいては、高齢者だけの集団をつくらず、現役集団に入ってその人の長を發揮するというのがいままでの高齢者の活用の仕方だった。しかし、開発営業グループや特殊加工グループはそれにとどまらず、高齢者が主体となって攻めの営業や生産をしようという方針で設立された。しかし、現実的には高齢者が主体的に動くといっても売り上げが立たなければ、グループの存在意義を問われるわけであり、独法制の中で厳しい現実に直面している。一方、高齢者の技能や熟練に過度に依存している場合もあり、ある人が辞めてしまうと現場が困るという現象も起こっている。技術の伝承の問題である。さらに、若手と高齢者との関係性の問題（特に若手がリーダーで、高齢者がフォロアーである場合）も浮き彫りになった。一方、独法制を敷いているせいで、高齢者といえどもしっかりとコスト意識をもちながら仕事をしていることもわかった。これは、自律的な集団にとって重要な点である。また、高齢者中心のグループであると、若手に気兼ねなく主体性を發揮できる部分があることもはっきりしてきた。ただし、高齢者中心のグループであっても、他のグループと有機的な連携関係を構築して仕事を進めることが重要であることもわかった。

#### 3.2 新しいカウンセリング/ヒアリング・システムの導入

新しいカウンセリング/ヒアリング・システムについては、2004年5月に定年前ヒアリングの実施を社内に通知した。カウンセリング対象者と対象者の所属するリーダーへ個別表（チェックリスト）を配布し、実際には9月からカウンセリング/ヒアリングを実施して現在に至る（継続中）。概況は次の通りである（カウンセリング担当者へのヒアリング内容から抜粋）。

## 新しいカウンセリング/ヒアリング・システムの導入について

地方を回って話をしていると「マエカワ全社の方針がよくわからない」、「Kさん（カウンセリング担当者）が話をしているのは会社の方針と同じなのか」ということをよく聞く。ブロックの責任者は「話はよくわかった」というが、ブロックの担当役員が「そんな話はする必要がない」と言ったりすることもあり、どうもカウンセリングの意図が全社にうまく伝わっていない。

マエカワ全社の方針を社長名で社員に知らせる必要があるのではないか。それと同時に役員会でも社長が副社長以下に会社方針を徹底させる必要があるだろう。60歳を過ぎたら「自分は会社にとっては必要ないのではないか」と感じている人がいる。マエカワでは自分から進んで動かないと仕事がない。指示待ちでは仕事に連続性がでない。バリバリ働けばどんどんまかせてもらえる。そういう意味では、中途入社の人には指示待ちで仕事をしてきた人が多いのでマエカワ流に馴染むのが大変なようだ。

「この仕事をやってもらいたい」ということで入社してきた中途の人は、任された仕事が終わったあとそこで止まってしまうのか、そうではなくその仕事を発展的に進めることができるのかという部分でその後の仕事や意識に大きな差が出てくる。止まってしまった人は、技術で入ってきた人なのに次は営業をやってみってくれとかころころ仕事が変わり、自分を振り返ったときに「もう会社には必要ないのではないか」と感じてしまう。一方で仕事を発展させることができた人も多く二極分化している。

## 仕事を辞めようと考えている人と続けようと思っている人の割合

全体的に60歳で辞めるという人は少数派である。たいていの場合は仕事を続けたいと思っている。辞めようかなと考えている人は、「自分で何かやりたいことがあるから」という人は少なく、「周囲に遠慮があったり、先輩の姿を見て、病気で辞めざるを得なくなったから」といった場合もある。

自分の仕事を正当に評価してもらいたいと考えている人は、具体的には給料が一番わかりやすい指標なので、定年時に給料が下がり、その後も年々低下していくことに関して、評価との関係を明確にってもらいたいという意見があった。仕事を頑張ったらその分給与に反映させてもらいたいということである。しかし、この点は年金とのからみがあり、簡単に給料を上げればよいという問題ではない。

周囲の意向も現役のころはバリバリ働きながら後輩の指導をしてほしいが、60歳を過ぎたら自分の専門分野に徹してもらったほうがいいという雰囲気も独法もある。リーダーは基本的には今のまま仕事を続けてもらいたいと考えていることが多い。

### カウンセリングを実施していて難しいと感じる点

とくに今のところ感じていない。定年直前と違い、あと数年余裕があるのでせっぱ詰まっていない感じがする。中途採用の人などに対しては、マエカワは仕事や働き方、60歳以降のことなどをこう考えているということを始めから話してやることで、今まで聞いたことがない新しい情報に驚くこともある。所属するグループ内だけの話ではどうも誤解が生じている可能性がある。

マエカワは座学を重視しない会社なので、ベテランも若手も好き勝手に仕事をしている傾向がある。前川会長が社長だった頃は、独法化を進める中で考え方を共有するために全国を回っていた。そのときに前川会長の話を聞いている今のベテランが、若手にマエカワの独法化の歴史や意図を伝えなければいけないのだがそれが必ずしもできていない。役員以下、若手への伝承をしなければならぬ人々が、きちんとした考え方の伝承を怠ってきた面があるように思われる。

### 定年前カウンセリングの時期

年金等を考えると「65歳まで働きましょう」という世の中の流れなので、55歳ぐらいの時点で、あと10年で何をするかを考えさせるのがいいと思う。リーダーも55歳ぐらいで卒業させたほうがいいのではないかと。そうすればあと10年で自分がもともと持っている技術をどう活かしていくかということが考えられる。マエカワは技術を持った人にリーダーをさせたがる。60歳までリーダーをやっていると、グループの経営に追われてせっかく持っている力を活かしきれないで終わってしまう。いざ60歳になってリーダーを降りて、何もなくなってから「さあ、何ができるんですか」と聞かれるのが一番つらいだろう。

営業やスタッフは本当に難しい。営業は自分が持っている人脈も同年代なので、60歳を過ぎると人脈も切れてしまうということもある。ただし、営業でも本当の営業のプロは自分でどんどん仕事を作り出せる。中途半端な営業では定年を機にがっかりしてしまう。

独法でよくあることだが、60歳以上の人一人だけという状況は孤立を生みやすい。これからは全国区の時代。独法に一人でもブロック（ある程度の地域的な広がりの中で）全体では2～3人いて、その人たちが常に情報交換をしてブロック全体の仕事において技術、技能を活かすような環境が望ましい。各ブロックの高齢者チームもブロックを超えて情報交換をし、その人の技術を活かせる仕事があればブロックにこだわらず動く。仕事があれば全国どこでもベテランは気にせず動くだろう。仕事がないからではなく、仕事がないのがイヤなのだ。

## 改善点

対象人数が多いのでカウンセラーがだんだん手抜きになってくる。この話はこの人にしたからここでもわかっているだろうというふうに、全員に同じ基礎データを与えなければならないのにそうならない可能性があるかもしれない。これはカウンセリング体制の問題と考える。対象者、リーダーにカウンセリングのチェックリストを出してもらってから間をあけずにカウンセリングを実施したほうがいい。時間があいてしまうとチェックリストの内容をもう一度思い出させて考えさせなければならなくなる。去年は1年分を1度に送って回収し、その後カウンセリングだったので長い人では5ヶ月以上あいてしまっていた。来年は2ヶ月をデータシートの配布・回収・カウンセリングの1クールにしてはどうかということを検討している。

## カウンセリング結果の概要

今年、定年前カウンセリングを実施した19名のカウンセリング結果を集計したところ、下記のような結果となった。

ヒアリング個別表 集計（総数19名）

順位	60歳以降の希望	人数(人)
1	やりたいこと、自分にできることがわかっているので、その仕事を続けたい	8
2	現在の部署で現在の仕事を続けたい	4
3	若手に引き継ぎながら自分の次の仕事を見つけていきたい	2
3	必要とされ、仕事があるなら働きたい	2
5	現在の仕事は続けたいと思うが、できれば勤務体系の変更を希望する	1
5	やれと言われたことはやる	1
5	経済的な問題が解決すれば退職してもよい	1

前川製作所の再雇用制度を反映し、60歳以降も仕事を続けたい人がほとんどとなった。その中でも自分がやりたいこと、できることがはっきりしていて、そのことを続けたいという積極的で仕事の内容重視、現在の部署にはこだわらない人が4割以上を占めている。また、会社に必要とされ、仕事があるなら働きたいという、1に比べれば消極的な人も2名おり、会社で働き続けるにしても、引退者扱いではなく、現役の人と同じように仕事をこなすのでなければ仕事を続ける意味がないという意識を持っている人がいることがわかる。一方で、「やれと言われたことはやる（いろいろ自分から言ってもどうにもならないと

いうあきらめ感を持っている)、「経済的な問題が解決すれば退職してもよい」という人も少数ながらいる。

また、60歳以降も仕事を続けたい理由、辞めたい理由については、以下の通りである。

・60歳以降も仕事を続けたい理由。

健康面で特に心配な点がないので、まだ働きたい。

年金支給が始まるまでは働きたい。

現在続いているローンが清算できるまで働きたい。

扶養家族の都合で(経済面)働きたい。

やめろといわれたいから。

・60歳で会社を辞めたい理由。

会社から、自分のやってきた仕事の内容と実績を評価されない。

自分のやりたいこと(趣味、ボランティア.....)をやる時間が欲しい。

自分が残ることで、今までお世話になった会社に負担になるのでは.....

仕事がないとき、何もしないで座っているのがつらい。

健康面に自信がない。

残って自分の希望する仕事がやらせてもらえない。

傾向としては、ほとんどは仕事を続けたいと考えているが、必ずしも積極的に働きたいという動機だけではなく、働かざるを得ない面も見られた。また、辞めたいという理由の中に、少数ではあるが「会社に迷惑がかかるから」といった理由が見られた。働きたい理由も辞めたい理由も個人差があり、高齢者という言葉で人くくりにはできない側面が浮き彫りになった。個人の価値観を大切にしながら、ひとりひとりの特性にあった定年前ヒアリングを実施していく必要性を感じた。

#### カウンセリング体制について

高齢者や独法のリーダーは、「会社が高齢者に対して何を期待しているのか」、またそれぞれの高齢者を「どのように評価しているのか」、「財団=会社はどのように思っているのか」について知りたがっている。中高齢者達に、会社の経営方針情報が伝わりにくいようで、カウンセリングで財団、会社の情報を知らせることも必要である。高齢者たちの東日本、西日本、全国的規模などの情報交換会を開催し、そこから専門別グループ等の場作りを行い、高齢者たちの活動の幅を広げるようにしてはどうだろうという意見があった。カウンセリングの対象者は、高齢者だけの問題ではない。少々落ち込んで元気のない人、協調性がないと周囲から言われている人、中途入社で年月の浅い人等にはカウンセリングを行う必要性があるという意見もあった。

#### 4.まとめ

##### 4.1 個人の技能・技術が活かされ、かつ採算の成り立つ事業体の確立

開発営業グループと特殊工作グループを立ち上げ活動を行った。そこで表面化してきた問題点についてはこれまで述べてきた通りである。ここではこの二つのグループに共通した特長を述べる。

前川製作所の組織の項でも述べているように、当社は独立法人体制をとっている。10人ほどの小集団で法人活動を行うため、独立法人（会社）の方針や事業活動の結果が小集団の構成員である社員に浸透しやすい。

今回、立ち上げた二つのグループにもこの特長が顕著にでている。それは、グループの構成員の言葉の端々に「P/L」ということがでてくることからよくわかる。P/Lというのは前川製作所では独法の採算のことを意味し、自分たちがどのようなP/Lで日々の活動をしているのか、P/Lを成り立たせるために自分が会社の中で果たすべき役割を、個々人が常に頭に描きながら日々の企業活動を行っているのである。これは大企業ではなかなか考えられない状況だろう。

このことは、カウンセリング・ヒアリングの項でも出てきていたが、自分の人件費がどれだけ自分の所属する独立法人のP/Lに影響するのかを意識せざるをえないため、周囲への配慮から、60歳になったら会社を辞めるという遠慮がでてくることの原因にもなっている。独法制の意図せざる結果である。

このように、前川製作所の構成員がもつ特長は、独立法人（会社）の中で置かれている自分の状況、市場の中での独立法人（会社）の状況、前川製作所全社の中での自分の独立法人（会社）の状況を常に意識できているということにある。

高齢者だけのグループには、それぞれ特徴のある問題が浮き彫りになった。ひとつは技能の伝承と個人の能力開発という問題、もう一つは自立的な組織運営と先に触れたP/Lの問題である。自律分散的な有機的組織を目指すマエカワで顕著に見られたとはいえ、これらはどのような組織においても当てはまる問題であろう。個人の技能・技術が活かされ、かつ採算の成り立つ事業体の確立は、矛盾するようにも聞こえるが、実際には個人の技能や技術が活かされ、高い能力が発揮されることにおいてこそ、採算性のある事業体が可能になることが示唆された。

#### 4.2 創造力が発揮できる新しいキャリア形成のモデルとカウンセリング・システムの整備、及び年齢に関係なく各世代が調和して働くことのできる組織のモデル化

創造力が発揮できる新しいキャリア形成のモデルとカウンセリング・システムの整備、及び年齢に関係なく各世代が調和して働くことのできる組織のモデル化の二項目は、それぞれ密接にかかわっているためまとめて結果を述べる。

初年度における分科会形式のディスカッションでは、カウンセリング/ヒアリング・システムの重要性を認識することはそれほど多くなかった。しかし、パイロット調査などで現場の声を拾っていくうちに、高年齢者の就業形態を整備するためにはメンタルな部分でのサポートが非常に重要であると同時に、組織のリーダーや周囲の人々の意識も高齢者が創造性を持って働いていく上で大きなポイントとなることがわかってきた。

仕事上の直接的な関係だけではなく、人が育ち、活性化するような余裕をもった人間関係の構築が難しくなり、中高年齢者に対して仕事上の戦力になることや、今後の更なる活躍を期待しているリーダーも少ない。したがって、高齢者の問題は高年齢者側ではなくリーダー側に問題がある場合も少なくない。

このような点にも考慮して、年齢に関係なく各世代が調和して働くことのできる組織のモデルについて検討を行った。主な論点は次の通りである。

高齢者だけのグループだと他のグループとの関係性が切れてしまう可能性がある。ただし、両者の関係性がよい場合（技能や能力が相互補完的になれる場合）は、高齢者だけのグループの存在意義も大きい。今回、試行的に取り組んだ特殊工作グループにおいても、開発営業グループにおいても、高齢者が主体的に取り組むことで新しい仕事を開発できるということがほぼ証明された。今後は、このようなグループと他の独法との協調・共同関係をどのように構築していくかが課題となるであろう。

高齢者だけのグループで採算のとれる事業を展開するのは困難であるが、高齢者自身もコスト意識をもって仕事に取り込むことは必ずしも悪い点だけではない。独法制を敷いてすでに20年以上がたっているマエカワでは、各グループやメンバーにおけるコスト意識（P/L意識）が根づいている。高齢者のグループにおいても、このような傾向は顕著にみられた。P/L意識が全てではないが、高齢者のグループにおいても組織の健全性を保つためには、このような意識を持ち続けることは必要ではないか。ただし、技能伝承とのトレードオフの部分もあり、両者をいかに調和させるかは今後の課題である。

高齢者にとって「仕事がきつい」ことよりも「仕事がない」ことの方が辛い。自分もグループの役に立っていると思えるかどうかが大切である。地方独法などでは、自分のコストがどのくらいP/Lに響いているかが本人にも

わかってしまうので、状況が悪いと自ら身をひくということもあるようである。したがって、高齢者にとって自分の役割が明確であり、それが自分の所属する独法やマエカワグループ全体に役に立っていると思える環境を整えることが重要である。たとえば、高齢者の幅広い知識や技術を有効に活用して、一つのグループだけの仕事をさせるのではなく、ブロック（複数の独法の集合体）といった広がりの中で仕事ができる仕組みをつくるべきである。そのほうが、高齢者のやりがいに結びつくと同時に、独法にとってもメリットがあると思われる。

以上が、本事業の成果である。独法制により、環境における自分の置かれている状況が認識できる中高年齢者が、さらに環境の変化に合わせて成長し続けること、これがマエカワの目指す中高年齢者像である。一人では無理なことも周囲と一体となって考え、できればそこから新しい仕事が生み出せることが望まれる。そのためには組織のリーダーが自分の独立法人やグループの将来像を描き、組織が目指すことと組織の中で中高年齢者にやってほしいことを明確化し整合する。さらに、それをマエカワグループ全体でサポートする。独立法人やマエカワグループ全社の期待の中での本人の方向性を示し、積極的に仕事を生み出していくことで、中高年齢者の働く意欲と周りの期待を高めていく。このスパイラル効果を生み出す組織や制度をいかにうまく設計し高度化していくかが本事業から得た課題であり、今後そのような組織の実現に挑戦していきたい。

以上

「人が成長するためのカウンセリング・システム」  
キャリア開発チェックリスト55（関係者用）

秘

（注）この表は 秘 扱いとし、財団で保管・管理します。

対象者	社員 No.	氏名			生年月日		所属 or 派遣先	
作成者	氏名		関係者				作成年月日	
		GL	独法 社長	総研 社長			H	年 月 日

質問	内 容	YES	ややYES	?	ややNO	NO
1	この人らしい、この人にあった仕事はこれだと言えるものがありますか					
2	伸ばして欲しい能力、特長がハッキリしていますか					
3	現在の職場で本人の得意や持ち味を發揮できますか					
4	新しい仕事に関心があり、抵抗なく対応する方ですか					
5	やってほしい仕事、期待することについて、本人とのコミュニケーションはとれていますか					
6	周囲の人から相談を受けることが多い方ですか					
7	自分の意見や経験を周囲の人に伝えようとしていますか					
8	若い人のやり方や考え方を理解する方ですか					
9	外部の人（客、取引先等）との関係で改善して欲しいことがありますか					
10	特に直して欲しい問題点がありますか					
11	健康（体力・気力）面で心配な点がありますか					
12	給与と貢献度がバランスしていると思いますか					
13	引き続き働いて欲しいと考えていますか					
14	違う仕事（職場）に変わった方が良いと思いますか					
備考						

「人が成長するためのカウンセリング・システム」  
キャリア開発チェックリスト55（本人用）

秘

（注）この表は 秘 扱いとし、財団で保管・管理します。

社員 No.	氏名	生年月日	所属 or 派遣先

質問	内 容	YES	ややYES	?	ややNO	NO
1	今後とも続けてやりたい仕事ははっきりしていますか					
2	現在の職場で自分の得意や持ち味が活かされていますか					
3	現在の職場で今後とも自分の知識・経験・技能を伸ばせますか					
4	周囲が自分に何を期待しているか理解していますか					
5	グループ、独法の企業環境の実体や活動方針を理解していますか					
6	自分の意見や経験を周囲の人に伝えていますか					
7	リーダーや周囲の人とのコミュニケーションで改善したいところがありますか					
8	今後とも現状の仕事の継続を基本に考えていますか					
9	新しく身につけたい知識・技術・技能や、やってみたい仕事がありますか					
10	違う職場に変わりたいと考えていますか					
11	健康面で心配な点がありますか					
12	定年以降も引き続き働きたいと考えていますか					
13	今後のことについてリーダーとのコミュニケーションはうまくとれていますか					
14	今後のことについて家族からの意見や希望がありますか					
備考						

H 年 月 日      本人署名 \_\_\_\_\_

契約更新に伴う基礎データ

秘

社員 No.		氏名	S	生 才	作成日	平成	年	月	日
1. 業務についての適否 A 前向きに取り組んでいる、工夫改善している B よくやっている N それなりにやっている C いまひとつ乗っていない、惰性的 D やって欲しい仕事が増えない									
2. 本人の得意や持ち味 A 生きている B まあまあ N あまり生きていない C 他の場（職場）で生かせる可能性がある D 生かせない									
3. やって欲しい仕事、期待していること A 現在の仕事をさらにレベルアップする B 新しい仕事を追加する C 現状を維持する D 新しい仕事に変わる E あまりはっきりしない					3 - 2. 本人への指示の具体性とコミュニケーション A 具体的に指示し、コミュニケーションもとれている B それなりに行っている C 指示やコミュニケーションがあまりとれていない				
4. 職場の期待に対する能力、貢献の度合 A 期待以上 B 期待通り N まあまあ C やや期待外れ D 期待外れ									
5. 評価 能力（技術・技能） A B N C D 仕事に対する興味、積極性 A B N C D 成果、貢献と給与のバランス A B N C D 周囲の人との協力関係 A B N C D 顧客、取引先等外部の人との関係 A B N C D 勤怠 A B N C D 体力、気力 A B N C D									
6. 継続勤務について （期間 6ヶ月 1年 ） A 是非残って欲しい B 残ってもらった方がよい N どちらでもよい C どちらかと言えば引退して欲しい D 引退して欲しい									
7. 方向付けの確認 （やって欲しいこと、期待していること、変えて欲しいことその他本人に対する要望事項を具体的に記入してください）									
					査印	査印	派遣先リーダー	総務	CS21

「人が成長するためのカウンセリング・システム」  
キャリア開発チェックリスト60（本人用）

(秘)

(注) この表は 秘 扱いとし、財団で保管・管理します。

社員 No.	氏名	生年月日	所属 or 派遣先

質問	内 容	YES	ややYES	?	ややNO	NO
1	今後とも続けてやりたい仕事ははっきりしていますか					
2	生かしたい技能・経験・知識ははっきりしていますか					
3	現在の職場で自分の知識・経験・技能が役立っていますか					
4	自分に対して周囲が何を期待しているのか理解していますか					
5	仕事の指図は具体的で、リーダーとのコミュニケーションもうまくいっていますか					
6	仕事に関してバックアップして欲しいことがありますか					
7	グループ、独法の活動方針を理解していますか					
8	仕事上の人間関係はうまくいっていますか					
9	自分の意見や経験を周囲の人に伝えていきますか					
10	今後は現状の仕事の継続を基本に考えていますか					
11	新しく身につけたい知識・技術・技能や、やってみたい仕事がありますか					
12	違う職場に変わりたいと考えていますか					
13	健康面で心配な点がありますか					
14	引き続き働きたいと考えていますか					
15	勤務時間、勤務日数に希望がありますか					
備考						

H    年    月    日                      本人署名 \_\_\_\_\_