

高齢技術者の活躍支援により地域建設業が
抱える課題を改善した優良事例調査

令和8年3月

一般財団法人 建設業技術者センター

目次

第1章 調査の主旨

- 1. 1 高齢者雇用安定法、高齢技術者との雇用・契約・・・・・・・・・・ 2
- 1. 2 建設技術者の高齢化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 45
- 1. 3 地域建設業の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 48

第2章 調査の方法

- 2. 1 調査の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 53
- 2. 2 調査に協力頂く建設会社の抽出・決定・・・・・・・・・・ 55

第3章 調査結果

- 3. 1 簡易アンケート調査結果・・・・・・・・・・・・・・・・ 67
- 3. 2 株式会社田名部組（本社：青森県八戸市 土木・建築）・・・・ 75
- 3. 3 株式会社小野組（本社：新潟県胎内市 土木・建築）・・・・ 92
- 3. 4 土志田建設株式会社（本社：横浜市緑区 土木・建築）・・・・ 110
- 3. 5 株式会社久本組（本社：大阪市住吉区 土木）・・・・ 122
- 3. 6 白石建設工業株式会社（本社：愛媛県新居浜市 土木・建築）・・・・ 140
- 3. 7 旭建設株式会社（本社：宮崎県日向市 土木）・・・・ 162
- 3. 8 幸輝興業株式会社（本社：岡山県倉敷市 土木・建築）・・・・ 180
- 3. 9 調査に協力頂いた会社の高齢技術者の雇用・処遇・職務実態・・・・ 191

第4章 まとめ

- 4. 1 高齢者雇用安定法への対応・・・・・・・・・・・・・・・・ 200
- 4. 2 高齢技術者の活躍支援事例・・・・・・・・・・・・・・・・ 202
- 4. 3 地域建設業の課題・・・・・・・・・・・・・・・・ 204
- 4. 4 おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・ 206

参考資料

- ・簡易アンケート調査票（企業，高齢技術者，現役技術者）・・・・ 参考-1-1
- ・コンテンツ案・・・・・・・・・・・・・・・・ 参考-2-1

第1章 調査の主旨

1. 1 高齢者雇用安定法、高齢技術者との雇用・契約

(1) 高齢者雇用安定法経過措置の終了と措置状況

急速な高齢化の進行に対応し、高齢者が少なくとも年金受給開始年齢までは意欲と能力に応じて働き続けられる環境の整備を目的として、「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高齢者雇用安定法）の一部が改正され、2013（平成25）年4月1日から施行されている。

2012（平成24）年度までに労使協定により継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めていた事業主は、現在は経過措置として、老齢厚生年金の報酬比例部分の支給開始年齢以上の年齢の者について継続雇用制度の対象者を限定する基準を定めることが認められていたが、その経過措置は2025（令和7）年3月31日をもって終了した¹⁾。そのため、2025（令和7）年4月1日以降は、高齢者雇用確保措置として、①定年制の廃止、②65歳までの定年の引上げ、③希望者全員の65歳までの継続雇用制度導入、のいずれかの措置を講じる必要がある¹⁾。なお、経過措置終了前の就業規則において、経過措置終了後には希望者全員を65歳まで継続雇用する旨が定められていない場合は、経過措置終了に伴い、就業規則の変更が必要となる¹⁾。

また、高齢者雇用安定法においては、①定年制の廃止や②定年の引上げ、③継続雇用制度の導入、という雇用による措置や、「業務委託契約を締結する制度の導入」、「社会貢献事業に従事できる制度の導入」という④雇用以外の措置（創業支援等措置）を講じ、70歳までの就業機会を確保すること（高齢者就業確保措置）を、事業主の努力義務¹⁾としている。

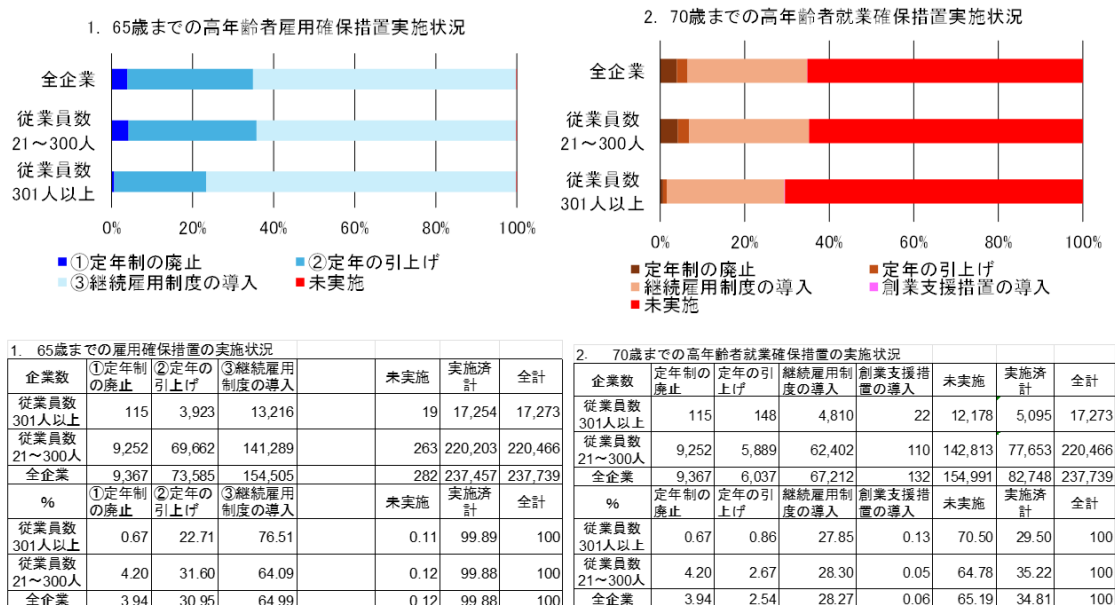


図 1.1-1 高齢者雇用対策の状況 ²⁾より作成

厚生労働省の調査結果によると、図 1.1-1 に示すように、2025（令和7）年6月1日現在、常用労働者が21人以上の企業のうち99.9%が65歳までの高齢者雇用確保措置（定年性の廃止、定年の引き上げ、継続雇用制度の導入）を実施済みとなっている²⁾。

内訳は、定年を廃止した企業が 3.9%、定年を引き上げた企業は 31.0%、継続雇用制度を導入した企業は 65%となっている²⁾。

また、努力義務である 70 歳までの高齢者就業確保措置を講じた企業の割合は 34.8%となっている²⁾。内訳は、定年を廃止した企業の割合が 3.9%、定年を引き上げた企業が 2.5%、継続雇用制度を導入した企業が 28.3%、創業支援等措置を講じた企業が 0.1%である²⁾。

本調査では、建設技術者に対して、どのような高齢者雇用安定確保措置が講じられているのか、抽出調査ではあるが、実態を把握することを目的の1つとした。

(2) 高齢者の就業意欲

本調査では、建設業の高齢技術者・ベテラン技術者・現役技術者の高齢者になってからの就業意欲について、インタビューを通じてではあるが、把握することを目的の1つとする。インタビューに先立ち、既存の調査から建設業に限らない高齢者全体の就業意欲について整理しておく。

図 1.1-2～図 1.1-8 は、内閣府、高齢者社会対策経済調査（高齢者の経済生活に関する調査）（令和 6 年度）³⁾の結果から、就業意欲、仕事をしている理由、仕事を決めた理由、働けない理由の調査結果から作図したものである。

内閣府の高齢者社会対策経済調査は、全国を対象に、60 歳以上の男女 4,000 人を対象に、郵送・オンライン回答併用で行われ、有効回収率は 54.7%であった³⁾。

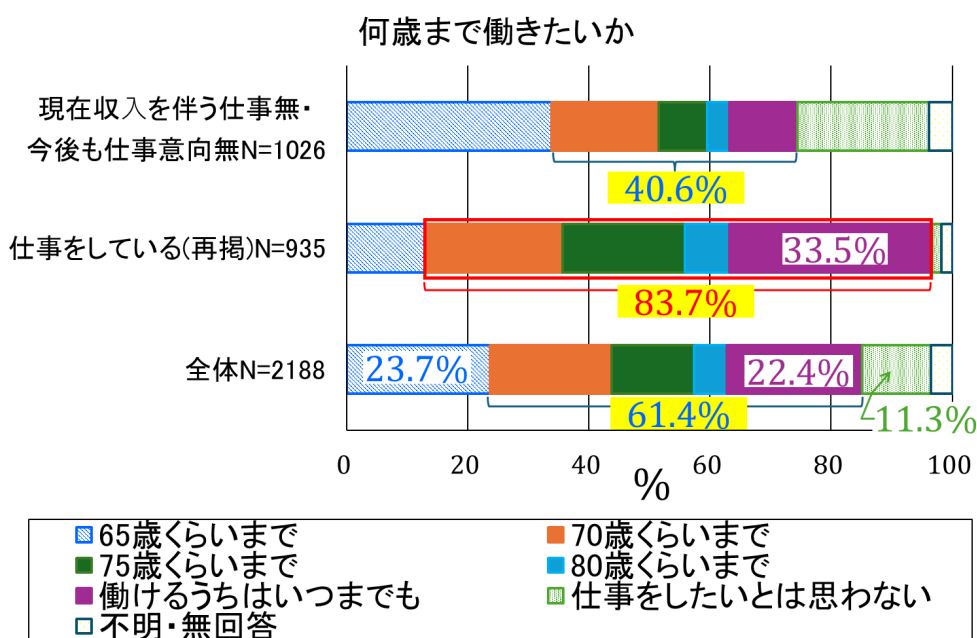


図 1.1-2 高齢者の就業意欲³⁾より作成

図 1.1-2 は、何歳まで仕事をしたいかの調査結果を図にしたものである。3 つのグラフを示しており、上段グラフは現在仕事をしておらず今後も仕事をする意向がない人 (N=1026)、中段は現在仕事をしている人 (N=935)、下段のグラフは回答者全体 (N

=2188) の割合を示したものである。

調査の仕様 ³⁾						
(1)調査地域	全国					
(2)調査対象者	60歳以上(令和6年10月1日現在)の男女					
(3)標本数	男女合わせて4,000人					
(4)調査事項	ア 調査客体の基本属性に関する事項(F1~F7) イ 生きがい、健康状態、社会的活動に関する事項(問1~問6) ウ 仕事に関する事項(問7~問16) エ 経済的な暮らし向きに関する事項(問17~問28) オ 貯蓄、老後の備え等に関する事項(問29~問37)					
(5)調査方法	郵送調査法(オンライン回答併用)					
(6)調査期間	令和6年10月1日~11月8日					
(7)サンプリング方法	層化二段無作為抽出法を用いた。具体的には以下の手順。 ①層化 第1次抽出単位となる調査地点として、令和2年度国勢調査時に設定された調査区を使用した。なお、都市規模における市区町村は令和6年1月1日現在の住民基本台帳データによる。 ②抽出 各層(地域10区分×都市規模4区分)について、それぞれの層における母集団(令和5年1月1日現在の住民基本台帳データの60歳以上人口に基づく)の大きさにより200地点を比例配分し、1地点につき20サンプルずつとすることにより、設定標本数4,000を配分する。抽出された地点(大字・町丁目)ごとに、満60歳以上の男女個人を、対象年齢に該当する人だけを数えて、一定の抽出間隔で20サンプルを抽出する。					
(8)有効回収数	ア.標本数、有効回収数、有効回収率 標本数4,000人 有効回収数2,188人 ※郵送:1,897、Web:291 有効回収率54.7% ※郵送:47.4%、Web:7.3% イ.性・年齢階級別の標本数、有効回収数、有効回収率					
	男性		女性			
年齢階層	標本数	有効回収数	有効回収率	標本数	有効回収数	有効回収率
60~64歳	384	208	54.2%	319	178	55.8%
65~69歳	374	220	58.8%	367	212	57.8%
70~74歳	379	226	59.6%	422	223	52.8%
75~79歳	345	211	61.2%	419	216	51.6%
80~84歳	217	134	61.8%	301	140	46.5%
85~89歳	109	65	59.6%	162	72	44.4%
90~94歳	44	25	56.8%	120	46	38.3%
95歳以上	9	3	33.3%	29	8	27.6%
計	1,861	1,092	58.7%	2,139	1,095	51.2%
	標本数	有効回収数	有効回収率			
全体	4,000	2,188	54.7%			
(9)調査委託機関	一般社団法人新情報センター					

中段グラフの仕事をしている人は70歳以上まで働きたい人の割合が83.7%と高い。

一方、上段の現在仕事をしておらず今後も仕事をする意向がない人は、70歳以上まで働きたい人の割合は40.6%と半分以下である。下段の全体は、70歳以上まで働きたい人の割合は61.4%である。現在働いている人は、現在仕事をしておらず今後も仕事をする意向がない人に比べて就業意欲が高いことが確認できる。

なお、質問は「問16. 何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたいですか。又は、何歳ごろまで収入を伴う仕事をしたかったですか。次の中から1つだけ選んでお答えください。(〇は1つだけ)」である。回答は、「65歳くらいまで」「70歳くらいまで」「75歳くらいまで」「80歳くらいまで」「働けるうちはいつまでも」「仕事をしたいとは思わない」の6つから1つだけを選択する。

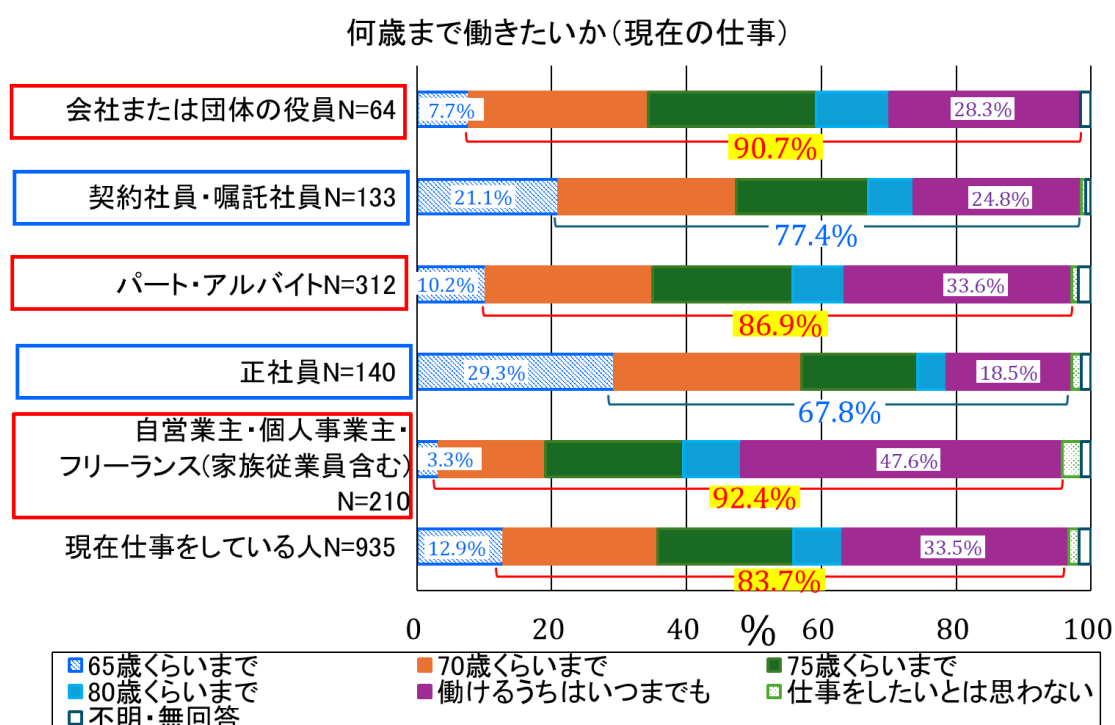


図 1.1-3 現在の職種による違い ③より作成

図 1.1-3 は、現在の職種による就業意欲の違いを見たものである。「正社員」と「契約社員・嘱託社員」のグループと「会社または団体の役員」「パート・アルバイト」「自営業主・個人事業主・フリーランス(家族従業員含む)」のグループで傾向が異なる。前者のグループは、70歳以上まで働きたい人の割合は、正社員 67.8%、契約社員・嘱託社員 77.4%あるのに対し、後者のグループは、自営業主・個人事業主・フリーランス(家族従業員含む) 92.4%、会社または団体の役員 90.7%、パート・アルバイト 86.9%と、前者のグループよりも就業意欲が高い傾向がみられる。

次に、現在働いている高齢者の、働く理由や動機付けの傾向について整理する。図 1.1-4 は、現在仕事をしている人の仕事をする理由について、性・年齢階層に分けてみたものである。質問は次のとおりである。「【問7で「1または2(現在、収入を伴う仕事をしている)」と答えた方にお伺いします。】問12. 現在、収入を伴う仕事をしている主な理由を次の中から1つだけ選んでお答えください。(〇は1つだけ)」。回答候補

は、「収入のため」「仕事が面白いから」「自分の知識・能力を生かせるから」「仕事を通じて友人や仲間を得ることができるから」「働くのは体によいから、老化を防ぐから」の5つから1つのみ選択する。

回答第1位は「収入のため」、第2位は「働くのは体によいから、老化を防ぐから」となっている。第3位以降はやや水があき、第3位「自分の知識・能力を生かせるから」、第4位「仕事が面白いから」、第5位「仕事を通じて友人や仲間を得ることができるから」の順となっている。年齢階層による傾向は、第1位の「収入のため」と第2位の「働くのは体によいから、老化を防ぐから」に特徴がある。第1位「収入のため」は男女ともに65歳で割合が急減（男性23.7%女性17%減少）する。これは65歳から年金の支給が開始され、収入を理由に働く必要がない人が増えるからと推察される。繰下げ受給できる範囲（65-75歳）では、年齢階層が進むにしたがって割合が減少しているように見える。70代になっても働いている人の4割が「収入のため」に働いている。第2位の「働くのは体によい、老化を防ぐから」は、男女とも、65歳を境に3倍に急増し、65-79歳でも年齢階層が上昇するほど割合も上昇する。65歳を超えて働いている人の2~3割は「働くのは体によい、老化を防ぐから」働いている。

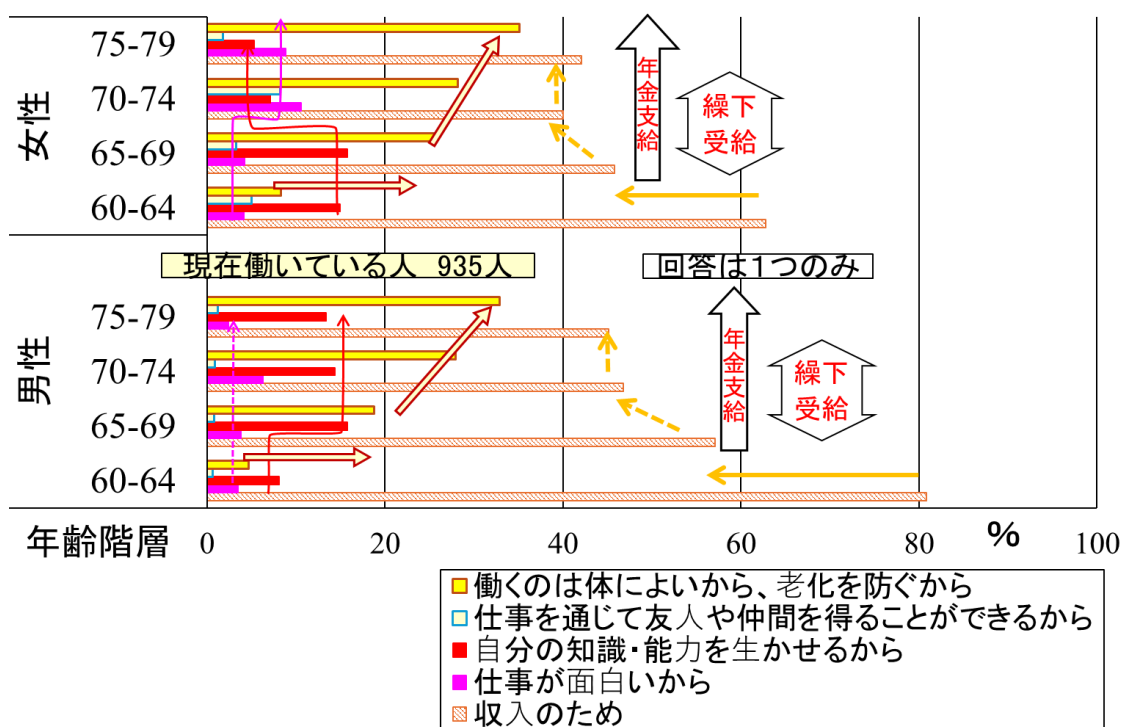


図 1.1-4 仕事をしている理由（回答1択）³⁾より作成

第3位の回答数である「自分の知識・能力を生かせる」の数値は約5~16%、第4位の「仕事が面白い」の数値は約4~10%、第5位の「仕事を通じて友人や仲間を得ることができるから」の数値は女性70-74歳を除き5%以下である。第5位の「仕事を通じて友人や仲間を得ることができるから」は、男性は0.6-1.2%しかない一方、女性は男性よりも高く、最大となっている年齢階層の女性70-74歳の数値は8.2%である。

図 1.1-5 と図 1.1-6 は、回答が3つまで許されている質問の答えも加えて、健康と職

職場環境関係の理由（図 1.1-5）、経験・能力関係の理由（図 1.1-6）について性・年齢階層別の図にした。3 つまで回答が許される質問は、次のとおりである。「【問 7 で「1 または 2（現在、収入を伴う仕事をしている）」と答えた方にお伺いします。】問 13. 現在の仕事を決めた理由を、次の中から 3 つまで選んでください。（○は 3 つまで）。回答候補は、「柔軟な働き方ができる（テレワーク・時短勤務・フレックスタイム制等）」「給与等が希望に合っている」「福利厚生が整っている」「自宅から通いやすい」「職場の環境や設備が高齢者に配慮されている」「仕事にやりがいがある」「仕事内容について体力的な負担が少ない」「自分の経験やスキルが生かせる」「他の活動等と両立ができる」「職場でうまく人間関係を築くことができる」「自分と同じ世代の人が多く働いている」「地域・社会に貢献できる」「その他」の 13 個から 3 つまで選ぶことができる。

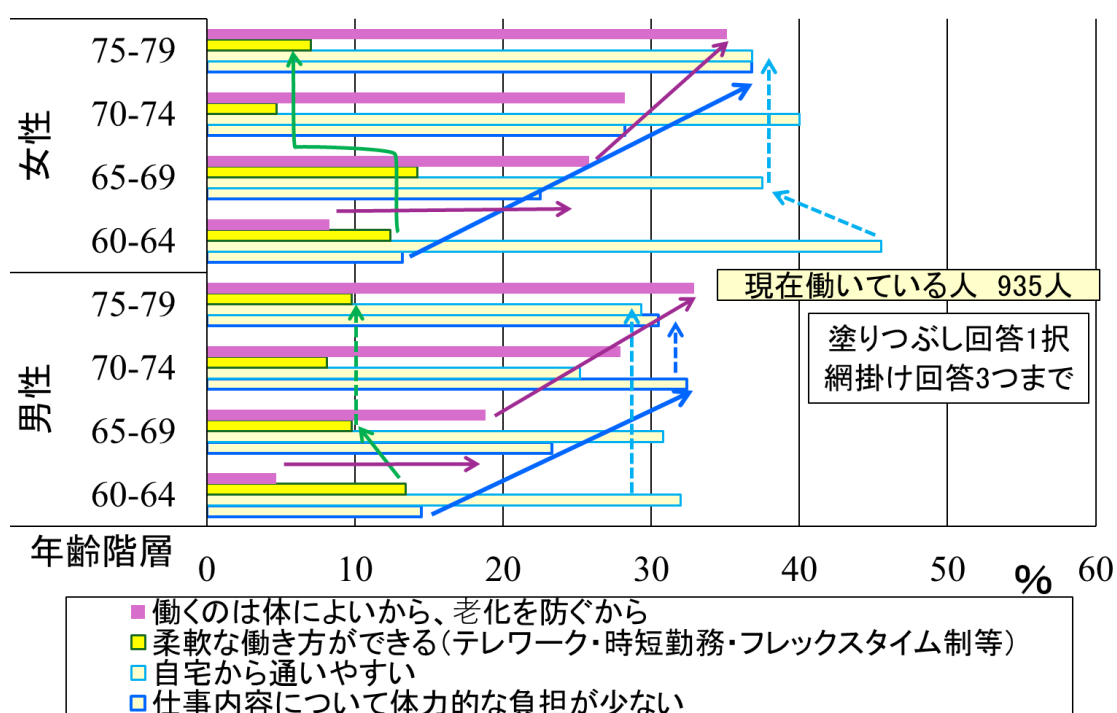


図 1.1-5 仕事をしている理由と仕事を決めた理由 健康，職場環境関係³⁾より作成

図 1.1-5 で取り上げた理由は、健康、職場環境関係である。現在の仕事を決めた理由（3 つまで回答可）の回答のうち、職場環境関係で回答が多かった「自宅から通いやすい」、「仕事内容について体力的な負担が少ない」の 2 つと、高齢者雇用促進対策で重要となる可能性がある「柔軟な働き方ができる」をとりあげ、図 1.1-4 で健康を考えた回答である「働くのは体によい、老化を防ぐから」を加えた。

「自宅から通いやすい」が男性では 3 割前後、女性では 4 割前後と年齢階層にかかわらず回答されている。「仕事内容について体力的な負担が少ない」と「働くのは体によい、老化を防ぐから」は、男女ともに年齢階層が上がると割合が増す傾向がある。「仕事内容について体力的な負担が少ない」は、男性では 60-64 歳 15%弱から 70-74 歳・75-79 歳 30%強に、女性は 60-64 歳 15%弱から 70-74 歳 30%弱、75-79 歳 35%強に増加する。「柔軟な働き方ができる」は、男女ともに 1 割前後である。

図 1.1-6 で取り上げた理由は、経験・能力関係である。働いている理由（回答 1 択）

の「自分の知識・能力が生かせる」と「仕事が面白い」、現在の仕事を決めた理由（3つまで回答可）の「自分の経験やスキルが生かせる」と「仕事にやりがいがある」及び「地域・社会に貢献できる」の5つの理由をとりあげた。

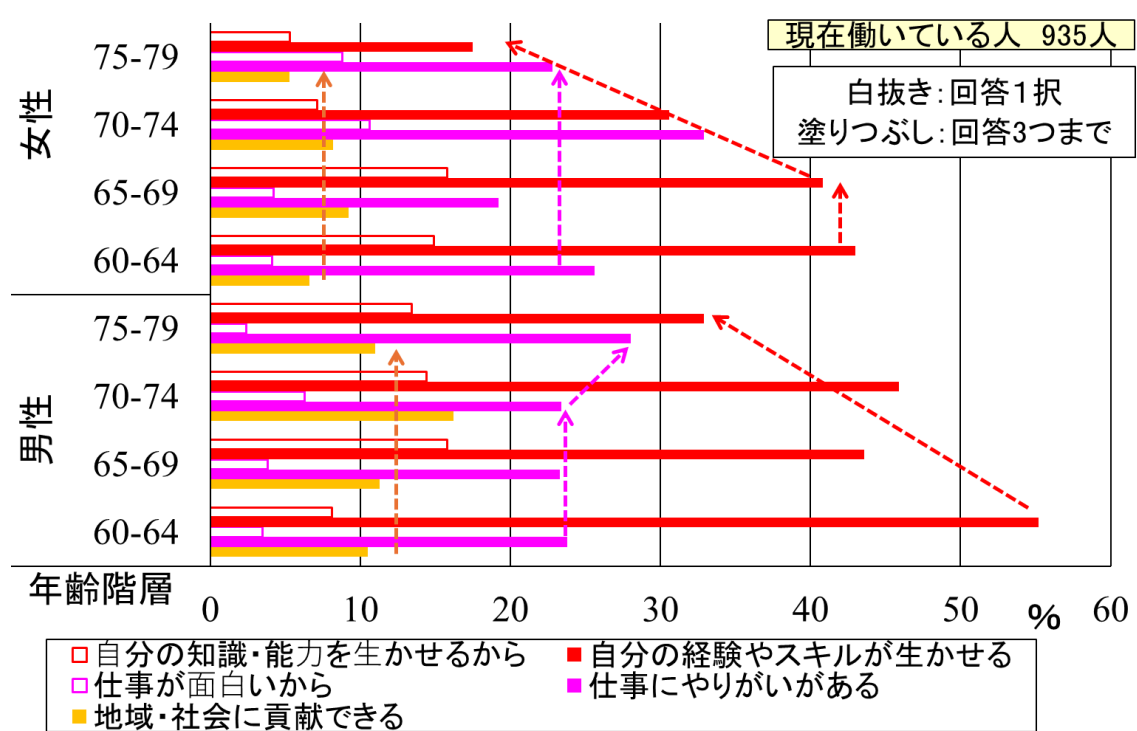


図 1.1-6 仕事をしている理由と仕事を決めた理由 経験・能力³⁾より作成

図 1.1-6 で白抜きの回答 1 択（≒目的・理由第 1 位）はせいぜい 1 割前後であるが、ぬりつぶしの 3 つまで回答可（≒目的・理由第 3 位以内）に広げると 2～5 割に増えると解釈される。図 1.1-6 に取り上げた 5 つの目的・理由のうち、第 1 位は「自分の経験やスキルが生かせる」（3 つまで回答可）、第 2 位は「仕事にやりがいがある」（3 つまで回答可）、第 3 位は「自分の知識や能力を生かせる」（回答 1 択）、第 4 位は「地域・社会に貢献できる」（3 つまで回答可）、である。

第 1 位「自分の経験やスキルが生かせる」（3 つまで回答可）は、男女ともに年齢階層が上がるると割合が減少する傾向がある。男性は 60-64 歳の約 55% から 75-79 歳の 30% 強に、女性は 60-64 歳・65-69 歳の 40% 強から 75-79 歳の 20% 弱に減少する。

一方、第 2 位「仕事にやりがいがある」（3 つまで回答可）は年齢階層による増減はない。男性は 60 代・70 代安定して約 25% 前後、働いている人のおよそ 1/4 はやりがいを感じて仕事をしている。第 3 位の「自分の知識・能力を生かせる」（回答 1 択）は既に述べたとおり約 5～16% となっている。第 4 位「地域・社会に貢献できる」（3 つまで回答可）は 1 割前後おり、年齢階層による増減傾向は見いだせない。第 5 位は「仕事が面白い」（回答 1 択）は既に述べたとおりは約 4～10% である。

図 1.1-4～図 1.1-6 では、現在働いている人、定期的な仕事をしている人を母集団とした性・年齢階層による傾向を考察した。働いていない人も含めたアンケート回答者全体を母集団とする性・年齢階層の実態も重要な客観事実として重要である。図 1.1-7 は、

アンケート回答者全体を母集団にして作成した図である。母集団が増えることにより $N \geq 50$ の年齢階層（年齢階層による傾向を見出すことができる回答数がある）が男女ともに 85-89 歳の階層まで広がる。

図 1.1-7(1)は、経験・能力関係の理由をとりあげたものである。現在の仕事に決めた理由（3つまで回答可）のうち、「自分の経験やスキルが活かせる」「地域・社会に貢献できる」「仕事にやりがいがある」、現在働いている理由（回答 1 択）の「自分の知識能力を活かせる」計 4 つについて図化した。比較できる年齢階層の範囲が広がったことで、4 つとも年齢階層が上がると割合が減少する傾向が見いだせる。

母集団が大きくなったことで「自分の経験やスキルが活かせる」（3 つまで回答可）は数値が減る。65-69 歳で男女とも 2 割強（図 1.1-6 では 4 割強）に、70-74 歳では男性が 2 割強（図 1.1-6 では約 45%）、女性は 1 割強（図 1.1-6 では約 3 割）に、75-79 歳では男性 1 割強（図 1.1-6 では 3 割強）女性は約 5%（図 1.1-6 では 20%弱）に減少する。男性の 65 歳前後で 20.7%急減（図 1.1-6 では約 10%の減少）する。高齢者雇用安定法で 60-64 歳の働いていない人の割合が他の年齢階層に比べて小さくこの年齢階層の図 1.1-6 から図 1.1-7 への割合数値の減少が少なかったため強調されたものである。高齢者雇用安定法により雇用延長を義務化した効果が反映した影響である。「仕事にやりがいがある」は、男性 70 代で 1 割強（図 1.1-6 では 2~3 割）に、女性 65-69 歳・70-74 歳は 1 割強（図 1.1-6 では 2 割強~3 割強）に数値が下がる。

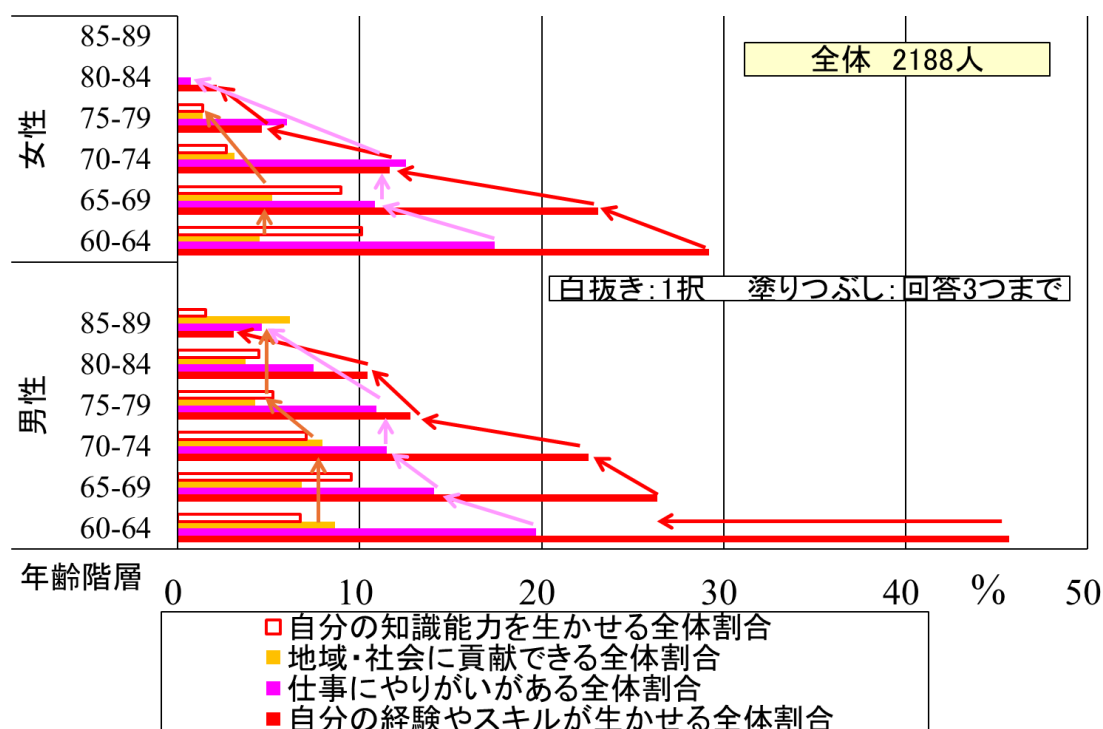


図 1.1-7(1) 知識能力・経験スキル・やりがい・地域社会貢献 全体割合 ³⁾より作成

図 1.1-7(2)は、健康・職場環境関係の理由をとりあげた図である。現在の仕事を決めた理由（3つまで回答可）のうち、「柔軟な働き方ができる」、「自宅から通いやすい」、

「仕事内容について体力的な負担が少ない」と現在働いている理由（回答 1 択）の「働くのは体によい、老化を防ぐから」の 4 つである。

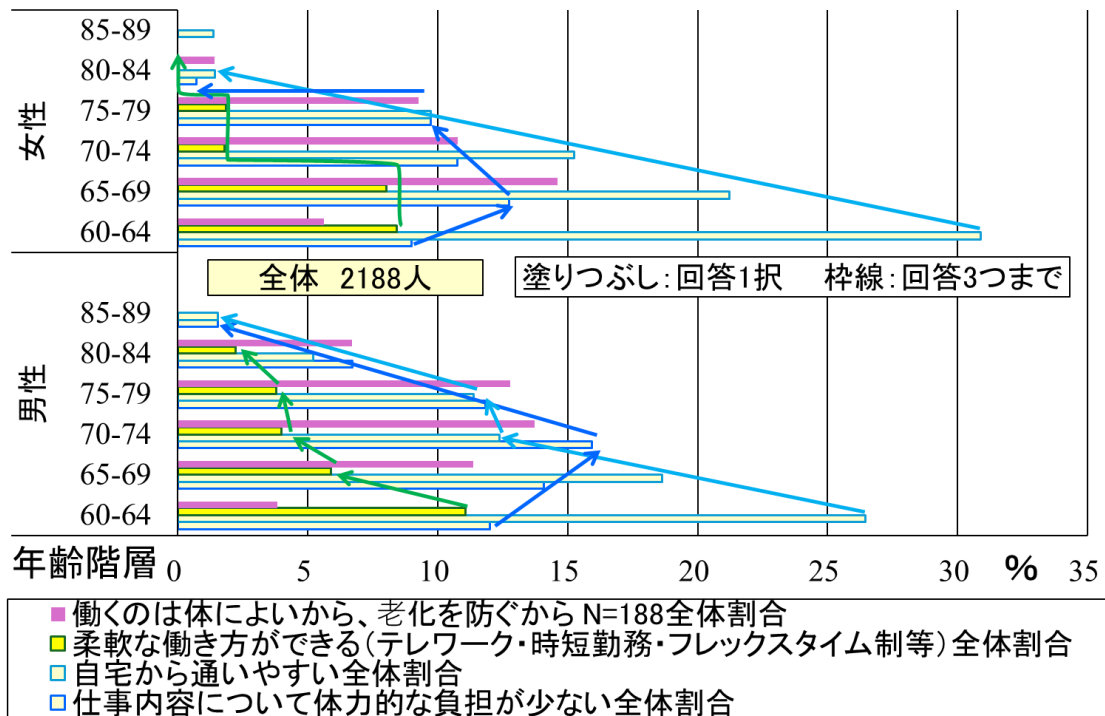


図 1.1-7(2) 柔軟な働き方・通いやすい・体力的な負担 全体割合 ³⁾より作成

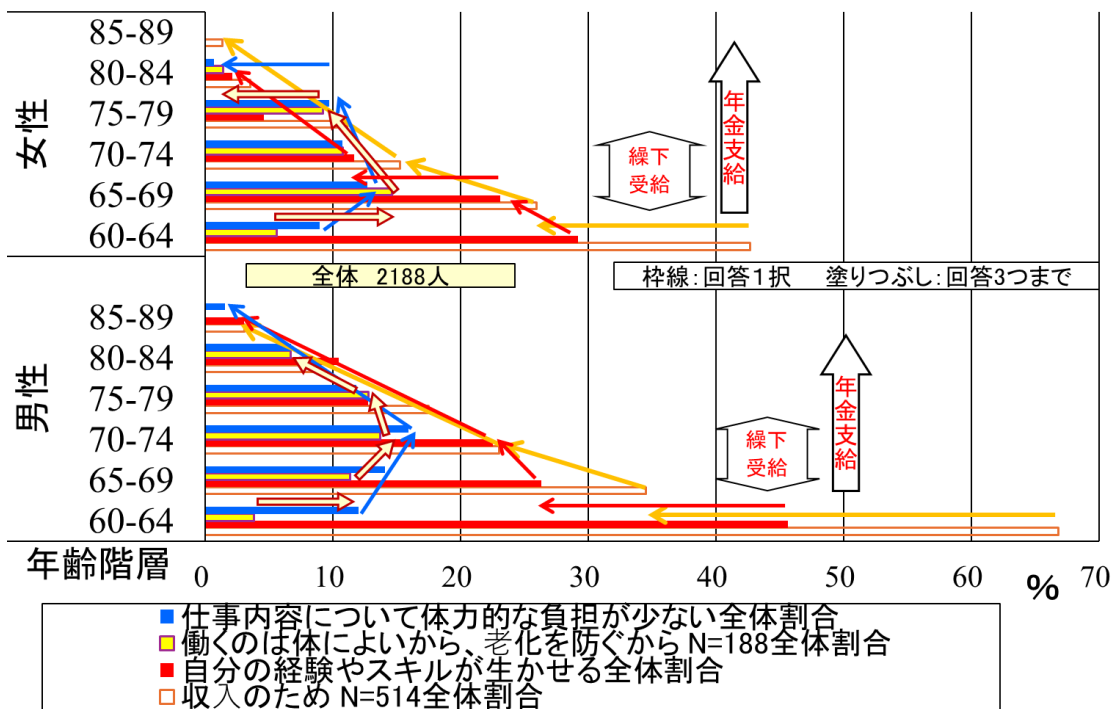


図 1.1-7(3) 全体割合 働いている人 総括 ³⁾より作成

母集団が増えたことで、「仕事内容について体力的な負担が少ない」（3つまで回答可）は、60代・70代では10%弱～15%強の割合（図1.1-5では10%強～40%弱）となる。「働くのは体によい、老化を防ぐから」（回答1択）は、60代・70代で男女とも10～15%程度（図1.1-5では最大30%強）となる。「柔軟な働き方ができる」（3つまで回答可）は60代・70代で10%前後～数%（図1.1-5では10%前後・女性70代で5%前後）となる。

図1.1-7(3)は、「収入のため」（回答1択）、健康・職場環境関係の理由2つ「仕事内容について体力的な負担が少ない」（3つまで回答可）と「働くのは体によい、老化を防ぐから」（回答1択）、経験・能力関係の理由「自分の経験やスキルが生かせる」の4つを取り上げて図化したものである。

「収入のため」に働く人の割合は、年金支給開始年齢である65歳で急減することは図1.1-4と同じであるが、母集団を全体にすると、男女ともに年齢階層が上がると割合が一貫して減少することが明瞭となる。数値は、男性が、65-69歳35%弱→75-79歳20%弱（図1.1-4では60%弱→40%強）となる。女性は、65-69歳25%強→75-79歳10%強（図1.1-4では40～40%強）となる。

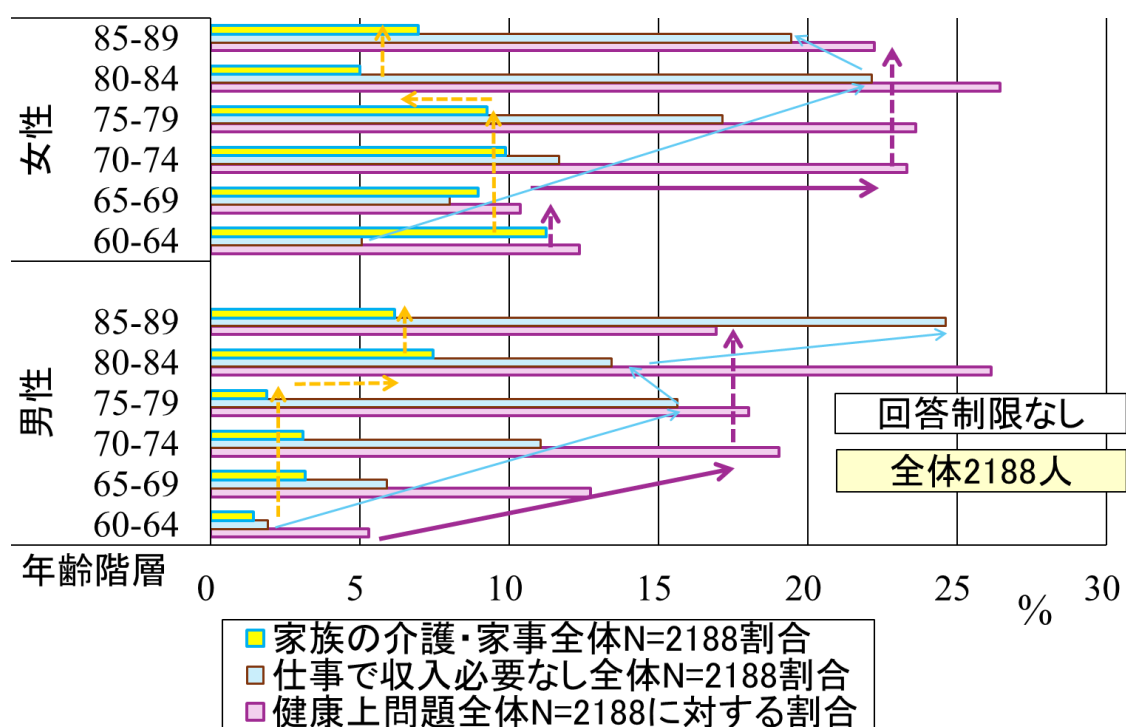


図1.1-8 働けない理由（健康問題、仕事収入必要ない、介護・家事）³⁾より作成

図1.1-8は、働けない理由について考察する。質問は次のとおりである。「【問7で「3または4（現在、収入を伴う仕事をしていない）」と答えた方にお伺いします】問14. 現在、収入を伴う仕事をしていない理由について、次の中からあてはまるものを全てお答えください。（〇はいくつでも）」。回答候補は、「賃金面の条件に合うところがないから」「年齢制限で働くところが見つからないから」「仕事の種類（職種）で合うと

「ここが見つからないから」「勤務場所・時間など条件が合うところが見つからないから」「やりがいがある仕事が見つからないから」「健康上の理由」「家族の介護や家事のため」「仕事以外の趣味や社会活動に時間を費やしたいから」「仕事を探す方法がわからない」「仕事によって収入を得る必要がないから」「その他」「特に理由はない」の12個であり、回答数に制限はない。

図1.1-8は、「健康上の理由」で働くことができない人、「家族の介護や家事のため」働くことができない人、「仕事によって収入を得る必要がないから」働いていない人の3つの理由について、働いている人も含めた全体に対する性・年齢階層別割合を示したものである。ここで分母を全体としたのは、今回の調査では社員を雇用する建設会社側の視点で考察するので、性・年齢階層全体における割合が重要と考えたからである。

「健康上の問題」で働けない人の年齢階層別割合は、男女で傾向が異なる。男性については、74歳まで年齢階層が上がるにつれて健康上の問題で働けない割合が上昇するが75歳以上になると増減傾向が明瞭でなくなる。数値は、60-64歳5.3%→70歳以上16.9-19%である。80-84歳だけが26.1%と突出しており、理由はわからない。これに対して女性は70歳を境に2つに分かれているように見える。数値は60代10%強、70代以上が22.2-26.4%となっている。雇用する会社側は、70代になると働いていない人も含めた高齢者の2割前後が、健康上の理由で働けないと考えておく必要がある。

「家族の介護や家事のため」働けない人の年齢階層別割合も男女で傾向が異なる。男性は80歳を境に2つに分かれる。60代・70代は1.4~3.2%であったものが、80代になると6.2-7.5%となる。女性は80歳を境に2つに分かれる。60代・70代は10%前後であったが、80代になると5%強に減る。介護・家事を担うのが女性中心だからと推察される。79歳以下は男性の家族の介護家事で働けない割合は女性の割合よりも明らかに低い、80歳を超えると男女の差はなくなる。

「仕事によって収入を得る必要がないから」働かない人は、男女ともに年齢階層が上がる割合が上昇する傾向がある。数値は65-69歳5%強→75-79歳15%強となる。健康上の理由で働けない人よりも割合は小さい。

まとめると以下のとおりである。

ー全般

- 現在働いている人は、現在仕事がなく今後も今後も仕事をする意向がない人に比べて、70歳以上まで働く就業意欲が高い。高齢者雇用安定法で努力義務となっている65歳以上の継続雇用政策は、高齢者の就業意欲と適合している。
- 今回取材対象とした建設会社が、自社の建設技術者の就業意欲をどのように捉え、それに対応する環境整備を行っているのか（何歳まで働くことができるようにしているか）聞き取るようところがけた。

ー就業意欲とそれに影響する要因

- 「会社または団体の役員」「パート・アルバイト」「自営業主・個人事業主・フリーランス（家族従業員含む）」は、「正社員」「契約社員・嘱託社員」に比べて就業意欲が高い傾向がある。前者のグループは後者のグループに比べて労働時間を調整しやすく体力とバランスをとりやすい、あるいは、自分の意思を反映して仕事をしやすいと推察される。
- 今回取材対象に推薦頂いた建設技術者の就業意欲とその理由をインタビューで聞き

取り、就業意欲に影響を与える要因を考察するようところがけた。

- 収入を目的に仕事をしている高齢者は、年金の支給開始年齢である 65 歳を境に急減する（働いている人の男性 20%強、女性 10%弱）。さらに年齢階層が上がるほど、収入を目的に仕事をしている人は減る。
- 一方、「働くのは体によい、老化を防ぐから」は 65 歳を境に急増する（働いている人の男・女ともに 1 割弱）。年齢階層が上がるほど、「働くのは体によい、老化を防ぐから」働く人の割合が増える。70 代になると「働くのは体によい、老化を防ぐから」働く人の割合は 3 割に達し、収入のために働く人の割合 4 割強にせまる。年齢があがるほど、健康・老化を防ぐために働く人を支援することが重要となる。
- 「仕事内容について体力的な負担が少ない」ことを 3 番目までの理由として働いている高齢者は、年齢階層が上がるにつれて割合が増す。65-69 歳で 2 割強、70 代で 3 割前後いる。年齢が上がるにつれて体力的な負担とのバランスに配慮する必要がある。
- 柔軟な働き方ができるから現在の仕事を決めた高齢者は、仕事をしている高齢者の 1 割前後であり、年齢階層による増減は見いだせない。
→今回取材対象に推薦頂いた建設技術者が、働く上で「収入」と「働くのは体によい、老化を防ぐから」についてどのように考えているのか聞き取るようところがけた。
また、健康や自身の老化についてどのように考えているのか聞き取るようところがけた。
→柔軟な働き方について今回の取材対象の建設会社の経営者がどのように考えているか聞き取るようところがけた。
- 「仕事が面白い」を第一義に働いている人が約 4~10%いる。第 3 目的までに「仕事にやりがいを感じる」人が 2~3 割働いている。年齢階層による増減傾向は見いだせない。
- 「仕事にやりがいを感じる」ことを第 3 位までの決め手として仕事をしている高齢者は、アンケート回答者のうち、60-64 歳で 2 割弱、65-74 歳で 1 割強である。
→今回取材対象に推薦頂いた建設技術者の方々が、働く理由として何を重視しておられるのか聞き取るよう心がけた。

一 家庭の事情・介護

- 健康上の問題で働くことができない人は、70 代・80 代で男性はアンケート回答者（働いている人・働いていない人両方含む）の 2 割弱、女性は 2 割強いる。70 代・80 代では年齢階層による増減傾向は読み取れない。60 代では男性は年齢階層が上がると増加し、アンケート回答者 5%から 2 割弱である。女性は 60 代で明瞭な増減傾向はなく 70 歳を境に急増する（女性 60 代でアンケート回答者の 1 割強、70 代・80 代で 2 割強）。
- 「家族の介護・家事」で仕事をする人ができない人は、アンケート回答者の、男性 60 代・70 代で 2~3%、女性の 60 代・70 代で 1 割前後である。60 代・70 代では男女ともに年齢階層による増減は見いだせない。
→今回取材対象とした建設会社で、健康上の理由、家庭の事情で働き方を調整している高齢技術者がおられるのか、おられた場合に会社としてどのように支援しているのか聞き取るよう心がけた。

－柔軟な働き方と「多様な正社員」

本調査では、高齢者になるとそれまでよりもフルタイムで勤務できない事情・状況が増えると想定し、高齢建設技術者にどのような労働形態が用意されているのかについての実態を把握することも目的の1つとした。

ところが、調査を進める中で、家庭の事情で休む必要がある等の状況は高齢者でなくとも発生していることがわかってきた。また、地域の建設会社経営者は、高齢者に限定して働き方・休みのとり方を検討し・用意しているのではなく、むしろ正社員も含めた従業員全般を対象に働き方・休みのとり方の選択肢を増やす取り組みをしていることがわかってきた。

厚生労働省多様な働き方応援サイトにおいても、「短時間正社員制度」導入・運用支援マニュアルが公開されている⁴⁵⁾。そこでは、「短時間正社員」とは、フルタイム正社員と比べ1週間の所定労働時間が短い正規型の社員のことで、①期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結している、②時間当たりの基本給及び賞与・退職金等の算定方法等がフルタイム正社員と同等、の2つにあてはまる社員としている⁴⁾。

なお、フルタイム正社員を、1週間の所定労働時間が40時間程度（例：1日8時間・週5日勤務）で、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）を締結した正社員、としている⁴⁾。また、短時間正社員の働き方には、1日の所定労働時間を短縮する「短時間勤務」と、1週間の所定労働日数を短縮する「短日勤務」がある、としている⁴⁾。また、その必要性・背景として、「妊娠・出産や育児、介護等を理由として人材が離職してしまう」、「持病を持った人材等に無理なく勤務してもらえない」、「意欲・能力の高い非正規雇用労働者の活用が難しい」、「高齢者の活用が難しい」、「多様化した働き方に対する希望に対応することが難しい」の5つを例示しており、それらに起因する人手不足対策の1つと位置付けている⁴⁾。

このように、幅広い働き方には、正社員と契約社員・再雇用社員で区別がなくなりつつある。

そこで、契約社員・再雇用社員を念頭に置いた③継続雇用制度に限定するのではなく、正社員の働き方の選択肢をどれだけ幅広く用意しているのか（≒就業規則の幅広さ）についての実態把握も必要との認識に立ち、正社員の短時間勤務、短日勤務等多様な働き方についても把握も試みた。

(3) 雇用形態と労働契約

(3)～(5)では、調査取材の結果を考察するにあたって必要と考える労働契約、就労規則、労働条件通知書（労働条件の明示）について整理する。建設技術者の労働条件整備を検討・導入・運用するに際しては、社労士や弁護士等と相談・確認の上実施していただくようお願いする。

高齢者雇用確保措置で講じる必要があるとされた 3 つの措置のうち、①定年制の廃止と②65 歳までの定年の引上げ、は正社員として雇用を継続することである。もう一つの③希望者全員の 65 歳までの継続雇用制度導入、努力義務である 70 歳までの継続雇用制度導入は、正社員なのか、無期・有期労働契約なのか、どちらも可能なのか明確でない。

厚生労働省 HP で掲載されている、モデル就業規則⁶⁾や労働条件通知書様式から、継続雇用の具体的な形態の整理を試みた。まず、モデル就業規則で 3 つの措置の記載例を確認した。モデル就業規則では、4 つケースに分けて記載例が示されている。そのうち、記載例 2、3、4 に継続雇用が扱われている。

表 1.1-1 モデル就業規則⁶⁾「定年、退職及び解雇（定年等）第 51 条」の記載例

ケース	記載例
1 定年 70 歳	労働者の定年は満 70 歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。
2 定年 65 歳、70 歳まで継続雇用	労働者の定年は、満 65 歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。 2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者については、 <u>満 70 歳までこれを継続雇用する。</u>
3 定年 60 歳、65 歳まで継続雇用、70 歳まで基準あり継続雇用	労働者の定年は、満 60 歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。 2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者については、 <u>満 65 歳までこれを継続雇用する。</u> 3 前項の規定に基づく継続雇用の満了後に、引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者のうち、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、 <u>満 70 歳までこれを継続雇用する。</u> ①過去〇年間の人事考課が〇以上である者 ②過去〇年間の出勤率が〇%以上である者 ③過去〇年間の定期健康診断結果を産業医が判断し、業務上支障がないと認められた者
4 定年 65 歳、70 歳まで継続雇用または業務委託契約。いずれも基準あり。	労働者の定年は満 65 歳とし、定年に達した日の属する月の末日をもって退職とする。 2 前項の規定にかかわらず、定年後も引き続き雇用されることを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない労働者のうち、次の各号に掲げる基準のいずれにも該当する者については、 <u>満 70 歳までこれを継続雇用する。</u> ①過去〇年間の人事考課が〇以上である者 ②過去〇年間の出勤率が〇%以上である者 ③過去〇年間の定期健康診断結果を産業医が判断し、業務上、支障がないと認められた者 3 第 1 項の規定にかかわらず、定年後に業務委託契約を締結することを希望し、解雇事由又は退職事由に該当しない者のうち、次の各号に掲げる業務について、業務ごとに定める基準のいずれにも該当する者については、 <u>満 70 歳までこれと業務委託契約を継続的に締結する。</u> なお、当該契約に基づく各業務内容等については、別途定める創業支援等措置の実施に関する計画に定めるところによるものとする。 (1)〇〇業務においては、次のいずれの基準にも該当する者 ①過去〇年間の人事考課が〇以上である者 ②当該業務に必要な〇〇の資格を有している者 (2)△△業務においては、次のいずれの基準にも該当する者 ①過去〇年間の人事考課が〇以上である者 ②定年前に当該業務に〇年以上従事した経験及び当該業務を遂行する能力があるとして以下に該当する者 ア ○○○○ イ △△△△

モデル就業規則⁶⁾では「満 65 歳（満 70 歳）まで継続雇用する」の一行で書かれており、この文章からは雇用の形態はわからない。

厚生労働省 HP では、雇用形態として、1 派遣労働者、2 契約社員（有期労働契約）、3 パートタイム労働者、4 短時間正社員、5 業務委託（請負）契約を結んで働く人、6 家内労働者、7 自営型テレワーカーの 7 つ⁷⁾が紹介されている。これに、これら 7 つの雇用形態との比較対象としての 8 正社員（正規雇用）、があるので、8 つの雇用形態が想定できる。このうち、1 派遣労働者、5 業務委託（請負）契約を結んで働く人、6 家内労働者、7 自営型テレワーカーは、建設会社の定年後継続雇用では想定されないので、「正社員（正規雇用）」、「契約社員（有期労働契約）」、「パートタイム労働者」、「短時間正社員」について整理する。

○正社員（正規雇用）

「正社員」には明確な法律上の定義はない。デジタル大辞泉では、「正社員」を次のように解説している⁸⁾。

雇用者のうち、正規雇用で雇用期間の定めのない者。契約社員、派遣社員、パートタイム労働者、出向社員などに対していう。正規社員。→非正社員。⁸⁾

「正規雇用」は、「正社員のように、期間を特に限定せず定年まで契約を結ぶ雇用形態。⇔非正規雇用」⁸⁾と解説されている。

正社員は、契約社員、パートタイム労働者、派遣社員等に対する用語であり、正規雇用は非正規雇用（契約社員、パートタイム労働者、派遣社員等の雇用）に対する用語である。定年まで期限がない雇用、フルタイムの労働をする、労働場所である会社と直接の雇用契約・労働契約を結び、その会社から指示を受ける労働者が想定されている。

しかし、「正社員」という用語には幅がある。例えば、平成 26 年 7 月にまとめられた「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会報告書⁹⁾では、以下のように懇談会開催の背景を説明している。

我が国における働き方については、雇用が安定し、勤続に応じた職業能力開発の機会や相対的に高い賃金等の処遇が得られる一方で、職務や勤務地の変更が幅広く行われ、所定外労働を前提とした長時間労働がみられる「いわゆる正社員」と、職務の変更の幅が狭く、勤務地は同一で所定外労働を命じられることは少ない一方で、有期労働契約の反復更新の中で雇止めの不安を抱え、職業能力開発の機会が少なく、相対的に賃金が低く昇給の機会も少ない「非正規雇用の労働者」との二極化をめぐる指摘がなされるようになって久しい⁹⁾。

同報告書では、労働者を「いわゆる正社員」と「非正規雇用の労働者」の 2 つに区分している。また同報告書では、既往の、非正規雇用や多様な正社員に関する懇談会、研究会、研究報告書について引用・紹介している。

「非正規雇用のビジョンに関する懇談会」（座長：樋口美雄慶應義塾大学商学部長当時）。2012 年 3 月 27 日（平成 24 年 3 月 27 日）報告書とりまとめ¹⁰⁾では、労働契約の期間の定めがない、所定労働時間がフルタイムである、直接雇用である者を原則として「正規雇用」とし、そのうち職務、勤務地、労働時間等が限定的でない正社員を「典型的な正規雇用」とし、いずれかが限定的な正社員を「多様な正社員」としている⁹⁾。

『多様な形態による正社員』に関する研究会」（座長：佐藤博樹東京大学大学院情

報学環教授当時)。2012年3月28日(平成24年3月28日)報告書とりまとめ¹¹⁾報告書(以下「研究会報告書」という。)によれば、多様な形態による正社員の雇用区分を導入している企業は約5割である。このうち、職務限定正社員区分を導入している企業は約9割、勤務地限定正社員区分を導入している企業は約4割、労働時間限定正社員区分を導入している企業は約1~2割である。

また、独立行政法人労働政策研究・研修機構(以下「JILPT」という。)[『多様な正社員』の人事管理に関する研究](以下「JILPT報告書」という。2013年5月27日報告書発行¹²⁾)によると、「限定正社員」※1を導入している事業所の割合は47.9%である。職務限定正社員がいる事業所は23.0%で、これに一般職社員※2がいる事業所32.8%も加えると43.5%となる。勤務地限定正社員がいる事業所は11.6%で、これに一般職社員がいる事業所も加えると37.5%となる。所定勤務時間限定社員がいる事業所は5.7%となっている。

※1 包括的な人事権には必ずしも服さない、働き方に限定のある正社員をいう。

※2 主として事務を担当する職員で、概ね非管理職として勤務することを前提としたキャリアトラックが設定された社員であって、事実上職務限定で勤務地限定と思われる正社員。

以上のように、「正社員」には「多様」性、幅がある。「正社員」であっても、フルタイムの労働をしているとは限らない。

○短時間正社員

短時間正社員とは、フルタイムの正社員と比べて、その所定労働時間(所定労働日数)が短い社員であって、次のどちらにもあてはまる労働者をいう⁷⁾。

[1]期間の定めのない労働契約を結んでいる⁷⁾

[2]時間あたりの基本給および賞与・退職金などの算定方法などが同じ事業所に雇用される同種のフルタイムの正社員と同等である⁷⁾。

企業内において、このような働き方を就業規則に制度化することを指して、「短時間正社員制度」と呼んでいる⁷⁾。短時間正社員制度の導入には、優秀な人材の獲得や社員の定着率の向上、採用コストや教育訓練コストの削減、社員のモチベーションアップ、外部に対するイメージアップといったメリットがある⁷⁾。短時間正社員制度の具体的内容などについては、「短時間正社員制度導入支援ナビ」⁴⁾を参照されたい⁷⁾。

○契約社員(有期労働契約)、無期契約社員

契約社員といわれる人達等にみられるように、正社員と違って、労働契約にあらかじめ雇用期間が定められている場合がある⁷⁾。このような期間の定めのある労働契約は、労働者と使用者の合意により契約期間を定めたものであり、契約期間の満了によって労働契約は自動的に終了することとなる⁷⁾。1回当たりの契約期間の上限は一定の場合を除いて3年⁷⁾である。

平成25年4月1日に改正労働契約法が施行され、無期転換ルールが規定された¹³⁾ことにより、無期の契約社員も登場した。無期雇用とは、従来、「一般には正社員の雇用契約をいう¹⁴⁾」ものであり、正社員はフルタイム勤務が想定されていた。無期転換制度による無期労働契約では、労働条件は有期雇用時のものが引き継がれるので、従来想定している正社員とは、労働条件が異なる無期労働契約となる場合もでてくる。

ハローワークの申込書記載様式からも、雇用期間の定めがない、フルタイムの、正

社員以外の労働契約の募集が可能である。正社員以外の場合は、名称を付すことになっている。無期契約社員、〇〇限定正社員等の名称は、正社員とは違う労働条件であることを応募者に伝える工夫といえる。

○パートタイム労働者

パートタイム労働者とは、1週間の所定労働時間が、同じ事業所に雇用されている正社員と比べて短い労働者をいう（パートタイム労働法では、「短時間労働者」という）²³⁾。「パートタイマー」や「アルバイト」など、呼び方は異なっても、この条件を満たせばパートタイム労働法上のパートタイム労働者となる⁷⁾。パートタイム労働者を雇用する使用者は、パートタイム労働法に基づき、公正な待遇の確保や正社員への転換などに取り組むことが義務付けられている⁷⁾。また、労働者を雇い入れる際、使用者は、労働条件を明示すること、特に重要な条件については文書を交付することが義務付けられているが、パートタイム労働法では、すでに述べた5点（※3）に加え、昇給・退職手当・賞与の有無についても文書の交付などによる明示を義務づけている⁷⁾。なお、パートタイム労働者への労働保険や社会保険の適用、年次有給休暇の取得については厚生労働省HP「人を雇うときのルール」¹⁵⁾を参照されたい⁷⁾。

※3

- 契約はいつまでか（労働契約の期間に関すること）（労働契約を締結するとき、期間を定める場合と、期間を定めない場合がある¹⁵⁾。一般的に、正社員は長期雇用を前提として特に期間を定めず、アルバイトやパートタイマーなど短時間労働者は期間の定めがあることが多い²⁴⁾。期間の定めがある契約の更新についての決まり（更新があるかどうか、更新する場合の判断のしかたなど）¹⁵⁾。
- どこでどんな仕事をするのか（仕事をする場所、仕事の内容）¹⁵⁾。
- 仕事の時間や休みはどうなっているのか（仕事の始めと終わりの時刻、残業の有無、休憩時間、休日・休暇、就業時転換〔交替制〕勤務のローテーションなど）¹⁵⁾。
- 賃金をどのように支払うのか（賃金の決定、計算と支払いの方法、締切りと支払いの時期）¹⁵⁾。
- 辞めるときのきまり（退職に関すること（解雇の事由を含む））¹⁵⁾。

<参考 非正規労働者>

厚生労働省HPには、「非正規雇用労働者（有期・パート）の雇用」というページ¹⁶⁾がある。当該HPでは「非正規雇用労働者」として、有期契約労働者、パートタイム労働者がメインであり、派遣労働者も含んでいる場合がある。コトバンク「非正規雇用」¹⁷⁾に背景、法制度整備経緯も含めた解説があったので、以下に引用する。

「正社員の雇用」を意味する正規雇用の対義語。アルバイト・パートタイム労働者（パート）、契約社員、嘱託社員、派遣社員、請負労働者、期間工、季節工などが含まれる。非典型雇用ともいわれる。

非正規雇用はおもに四つの軸で分類される。労働時間がフルタイムかパートタイムか、雇用契約期間に期間の定めがない（無期）か有期か、雇用契約関係が勤め先と同じか異なるか、指揮命令関係が勤め先と同じか異なるかであり、これら四つの雇用関係の区分のうち、一つでも後者にあてはまれば、非正規雇用とみなされる。

非正規雇用者数は、1990年（平成2）に881万人で（役員を除く）雇用者の約2割を占めていたが、2024年（令和6）には2126万人で雇用者の36.8%を占めるほどに拡大してきた。この

間、女性パートタイム労働者の増加、2004年（平成16）労働者派遣法（正式名称「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律」昭和60年法律第88号）改正に伴う製造業での派遣社員の増加、高齢者雇用安定法（正式名称「高齢者等の雇用の安定等に関する法律」昭和46年法律第68号）の改正（2012年と2020年の改正。施行はそれぞれ翌年）後の契約・嘱託社員の増加などがあった。

非正規雇用が拡大した理由には、グローバル化や情報技術の進展による財・サービス市場の不確実性の高まりがある。需要や収益の変化に応じて労働費用を増減させたい企業にとって、基本給や福利厚生費・社会保険料などの固定的な費用の調整はむずかしいため、労働時間や雇用の調整が弾力的に行える非正規雇用を活用する誘因が高まった。とくにバブル経済崩壊後の過剰雇用を経験した企業では、業務を外部（委託）化し、外部請負や派遣労働を活用する動きがあった。一方、労働者からみても、家事・育児などの制約がある人は、生活時間と労働時間のバランスがとりやすいパートタイム労働を希望し、また、さまざまな企業でフルタイム勤務して経験を積みたい人には、契約社員や派遣社員は魅力的な雇用形態となった。

拡大してきた非正規雇用には、さまざまな問題も生じている。一つは、不本意就労である。「正社員として働く機会がない」ために非正規雇用で働く不本意非正規雇用労働者が存在する。とくに、バブル経済崩壊後の採用抑制に直面した就職氷河期世代には、非正規雇用の職につかざるを得なかった人たちが少なくなかった。ただし、非正規労働者全体に占める不本意非正規雇用の割合は、2013年に19.2%であったが、緩やかな景気拡大と人手不足により、2024年には8.7%にまで低下している。もう一つは、正規雇用との処遇格差（非正規雇用者は、正規雇用者と比べて、退職金制度、賞与支給制度、自己啓発援助制度などの適用率が低い）である。たとえば、2023年の厚生労働省の調査では、パートタイム労働者の賃金水準は、フルタイム労働者と比較して約3割低い。正社員は、勤続年数が長く、業務の難易度が高く、転勤・異動、時間外労働などを伴う面もあるため、非正規雇用者と同じとはいえないが、学歴、年齢、勤続年数、職種の違いを考慮してもなお賃金格差が存在する。

こうした正規・非正規雇用の間の不合理な格差を是正するため、2018年6月、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（平成30年法律第71号。いわゆる「働き方改革関連法」）が成立した。雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保、同一企業内における正規・非正規の間の不合理な待遇差の解消を旨として、2020年4月より、同一労働同一賃金ガイドラインに沿った雇用管理が求められるようになっている。

〔久米功一 2025年7月17日〕

『久米功一著『働くこと』を思考する——労働経済学による問題解決のアプローチ』（2020・中央経済社）』

契約社員（有期労働契約、無期労働契約）、パートタイム労働者、短時間正社員はいずれも「労働契約」を結ぶ。正社員も「労働契約」を結ぶ。＜参考 雇用契約と労働契約＞に引用しているように、雇用契約の根拠となる民法と労働契約の根拠となる労働基準法・労働契約法等労働関係法は、法の理念が異なる。民法では「信義則違反や公序良俗違反等がない限り当事者の契約の自由が尊重される」が、労働法では労働者の権利を保護することが理念となっている。

労働契約法では、労働契約の成立を、第6条と第7条で定めている。第6条で、「労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立する」としている。民法の雇用契約においても書面による契約書締結義務はない。

労働基準法第15条で、「使用者は、労働契約の締結に際し、労働者に対して賃金、労働時間その他の労働条件を明示しなければならない。この場合において、賃金及び労働時間に関する事項その他の厚生労働省令で定める事項については、厚生労働省令で定める方法により明示しなければならない。」と労働条件の明示を義務付けている。

明示する書面が労働条件通知書である。

労働契約法では、第 4 条において「使用者は、労働者に提示する労働条件及び労働契約の内容について、労働者の理解を深めるようにするものとする。」とし、第 2 項で「労働者及び使用者は、労働契約の内容（期間の定めのある労働契約に関する事項を含む。）について、できる限り書面により確認するものとする」と書面による契約内容の確認を推奨している。

本調査では、取材対象とした建設会社が高齢技術者の雇用について、雇用形態、労働契約の観点からどのような手法で実施しているのか把握・整理するよう努めた。

<参考 雇用契約と労働契約>

雇用契約と労働契約とは、同じであるという意見（同一説）と、違うという意見（峻別説）がある¹⁸⁾。「雇用契約」は労務供給契約の一つとして民法で用いられている概念で（他の労務供給契約として請負と委任がある）、同法 623 条で定義されている¹⁸⁾。それによれば、雇用契約は、当事者の一方（労働者）が「労働に従事」し、相手方（使用者）が「これに対してその報酬を支払う」契約をいう¹⁸⁾。これに対して「労働契約」は、労働関係諸法規で用いられる概念である（たとえば労組法 16 条、労働審判法 1 条）¹⁸⁾。労契法 6 条によれば、労働契約は、労働者が「使用されて労働し」、使用者が「これに対して賃金を支払う」契約である¹⁸⁾。労働基準法では、第二章「労働契約」という表題はあるが、定義規定は存在しない¹⁸⁾。このように実定法は峻別説の立場を採っている¹⁸⁾。

ところが、判決文を見てみると、雇用契約と労働契約は必ずしも区別されて用いられていない¹⁸⁾。（中略）雇用契約と労働契約の異同に関する議論が出てくる一つの理由は、法の適用対象である労働者（契約の一方当事者）の範囲が異なる点にある¹⁸⁾。民法 623 条以下は「労働に従事する」すべての者（労働者）を対象としている¹⁸⁾。これに対して労基法の適用対象となる労働者は、同法 9 条に定める「職業の種類を問わず、事業又は事務所」（「事業」）「に使用される者」である¹⁸⁾。ここでいう「事業」とは、「工場、鉱山、事務所、店舗等の如く、一定の場所において相関連する組織のもとに業として継続的に行われる作業の一体」をいうと解されている（昭 22・9・13 発基 17 号）¹⁸⁾。したがって、個人が一時的に雇う大工、植木職人・庭師、家事代行者等は、民法でいう「労働に従事する者」ではあるが、労基法 9 条の労働者には該当しない¹⁸⁾。また、同法 116 条 2 項では、「同居の親族のみを使用する事業」は労基法 9 条の事業から除外され、「家事使用人」は同条 9 条の労働者から除外されており、この点でも労基法 9 条の労働者の範囲は民法のそれと異なっている¹⁸⁾。労契法 2 条では、同法の「労働者」を「使用者に使用されて労働」する者とされており、この定義規定は民法 623 条と同じである¹⁸⁾。同法は、22 条 2 項で「同居の親族のみを使用する場合の労働契約」を適用除外としているが、労基法 9 条のように労働者が「事業」に使用されていることは求めている¹⁸⁾。このように法の適用される労働者に着目すると、民法と労働法、そして労働関係諸法規でも「労働者」の概念や範囲は同一ではない¹⁸⁾。このことが議論を複雑にしている¹⁸⁾。

雇用契約と労働契約に関する議論が出てくる他の理由として、民法と労働法の理念の違いがある¹⁸⁾。峻別説はこの点を強調するが、同一説でもこの違いが無視されるわけではない¹⁸⁾。まず、民法では信義則違反や公序良俗違反等がない限り当事者の契約の自由が尊重されるが、労働法では労働者保護のために多方面から労働条件について立法による規制（ほとんどが強行法規）が施されている¹⁸⁾。次に、民法 623 条以下の諸規定を見ると、労働者と使用者は対等平等な契約当事者であることが想定されている¹⁸⁾。期間の定めがない雇用契約の解約についても、期間の定めがある雇用契約の解約・解除についても、労働者と使用者は同じ規制に服している（626 条、627 条、628 条）¹⁸⁾。これに対して労働関係諸法規では、使用者が行う労働契約の解約・解除（解雇）について特別な規制を設けている¹⁸⁾。民法 626 条の例外として、労基法 14 条は労働契約の上限を原則的な形として 5 年から 3 年（例外的な形では 5 年）に短縮している¹⁸⁾。民法 627 条の例外として、労基法 19 条では労働者が業務上の負傷、疾病のために療養する期間、女性が産前産後休業を取得する期間、これらの期間後 30 日間の解雇を禁止している¹⁸⁾。労基法 20 条では、使用者の解雇予告期間を民法 627 条の 2 週間から 30 日間に延長している¹⁸⁾。労契法 16 条は、解雇権濫用法理を定めている²⁸⁾。労契法 17 条 1 項では、民法 628 条の例外として、契約期間の途中での使用者からの解雇は、「やむを得ない事由がある場合」でなければ行えない¹⁸⁾。使用者の行う解雇は、これ以外にも、不当労働行為の不利益取扱いの禁止（労組法 7 条 1 号）、国籍、信条、社会的身分による労働条件の差別的取扱いの禁止（労基法 3 条）、性別を理由とした差別の禁止（均等法 6 条 4 号）、婚姻、妊娠、出産等を理由とした不利益取扱いの禁止（均等法 9 条）、育児休業、介護休業、子どもの看護休業の申出や取得を理由とした不利益取扱いの禁止（育児介護休業法 10 条、16 条、16 条の 4）という形で制限を受ける¹⁸⁾。民法 629 条では、期間の定めのある雇用契約について、期間の満了による自動終了を前提として、黙示の更新が定められているが、労契法 19 条ではいわゆる「雇止めの法理」が定

められている¹⁸⁾。以上のことは、現実の雇用社会では労働者と使用者は対等な当事者ではなく、労働者は社会的に劣位する状況に置かれているという認識が存在している¹⁸⁾。労働法ではこのことを「従属性」と表現するが、それは雇用の開始や終了で典型的に見られる経済的従属性、労務遂行過程において使用者の指揮命令に服従せざるを得ないという人的従属性を意味している¹⁸⁾。

現行法体系のように民法と労働法の、そしてまた労働法の中でも関係諸法規が錯綜している中では、同一説と峻別説の双方にそれぞれ言い分がある¹⁸⁾。民法の雇用契約を前提にしながら、従属性が認められる労働者の保護という視点からの修正を加えられるのが労働法の労働契約であり、その場合にも関係する労働法の趣旨から労働者の範囲は異なっている¹⁸⁾。ただし、従業員たる地位確認については、労働契約上のそれであっても雇用契約上のそれであってもどちらでもよい¹⁸⁾。

<参考 ハローワーク 求人申込様式>

表 1.1-2 にハローワークの求人申込書様式¹⁹⁾の雇用形態等に関連する記載事項を示す。雇用形態関連として、求人区分、就業形態、雇用形態の3つの項目がある。求人区分には1フルタイム、2パート、3季節、4出稼ぎの4つの選択肢があり、求人票がこれに従って分かれる。表 1.1-3 はフルタイムの求人票の雇用形態等に関連する表示事項である。

表 1.1-2 求人申込書 雇用形態等の記載事項（雇用者側記載）¹⁹⁾より作成

記載項目		選択項目、記載内容	
求人区分		1フルタイム、2パート、3季節、4出稼ぎ	
就業形態		1派遣・請負でない、2派遣、3紹介予定派遣、4請負	
雇用形態	フルタイム	1 正社員 2 正社員以外（正社員以外の名称） 3 有期雇用派遣労働者 4 無期雇用派遣労働者	
	パート	1 パート労働者 2 有期雇用派遣パート 3 無期雇用派遣パート	
（正社員以外の場合） 正社員登用		1 あり（正社員登用の実績（過去3年間）	名登用） 2 なし
雇用期間		1 定めなし 2 定めあり（4ヶ月以上） 3 定めあり（4カ月未満） 4 日雇（日々又は1ヶ月未満）	○年○月○日～○年○月○日 又は ○年○ヶ月
契約更新の可能性		1 あり（原則更新・条件付きで更新あり） 契約更新の条件 2 なし	

申込書様式では、次に求人の就業形態を選択する。選択肢は、1 派遣・請負でない、2 派遣、3 紹介予定派遣、4 請負の4つである。次に、申込書様式は、雇用形態を選択する。雇用形態はフルタイムとパートそれぞれに選択肢が用意されている。

表 1.1-3 求人票（フルタイム） 雇用形態等の表示事項¹⁹⁾より作成

表示項目		表示内容
雇用形態		正社員
		正社員以外の名称
		正社員登用
		正社員登用の実績（過去3年間）
派遣・請負等	就業形態	
	労働者派遣事業の許可番号	
雇用期間		
	契約更新の条件	

フルタイムの雇用形態には、4つの選択肢、1 正社員、2 正社員以外、3 有期雇用派遣労働者、4 無期雇用派遣労働者、がある。このうち、「2 正社員以外」を選択した場合のみ「正社員以外の名称」を記載し、正社員登用の項目で選択肢（1あり、2なし）を選択する。正社員登用の選択肢で「1あり」とした場合は、過去3年間の正社員登用実績人数を記載する必要がある。パートの雇用形態には、1 パート労働者、2 有期雇用派遣パート、3 無期雇用派遣パートの3つの選択肢がある。

申込書の次の記載項目は、雇用期間である。選択肢は、1 定めなし、2 定めあり（4 ヶ月以上）、3 定めあり（4 カ月未満）、4 日雇（日々又は1 ヶ月未満）、の4 つである。「1 定めなし」以外は、雇用期間を記載する。記載方法は、開始と終了の年月日を記載する方法、もしくは期間を記載する方法のいずれかとされている。

求人申込書の次の記載項目は、契約更新の可能性であり、1 あり、2 なしのいずれかを選択する。「1 あり」を選択した場合は、「原則更新」なのか「条件付きで更新あり」なのかを選択する。「条件付きで更新あり」を選択した場合は、「契約更新の条件」を記載しなければならない。

<参考 労働契約法、無期転換ルール>

労働契約のうち、平成20年3月1日施行の労働契約法と労働基準法の労働契約に係る重要部分について再度整理する。平成20年3月1日より後に加わった無期転換ルール、有期雇用特別措置法について補足する。

労働契約の締結、労働条件の変更、解雇等についての基本的なルールを定めた労働契約法が平成20年3月1日から施行²⁰⁾された。労働契約の締結や変更は、以下の原則に基づいて行うことが必要である²⁰⁾。

- (1) 労使の対等の立場によること²⁰⁾
- (2) 就業の実態に応じて、均衡を考慮すること²⁰⁾
- (3) 仕事と生活の調和に配慮すること²⁰⁾
- (4) 信義に従い誠実に行動しなければならない、権利を濫用してはならないこと²⁰⁾

使用者が労働者を採用するときは、賃金・労働時間その他の労働条件を書面などで明示しなければならない²⁰⁾ (労働条件通知書の明示。労働基準法第15条)。労働者と使用者が労働契約を結ぶ場合に、使用者が、(1)合理的な内容の就業規則を (2)労働者に周知させていた場合には、就業規則で定める労働条件が労働者の労働条件になる²⁰⁾ (労働契約法第7条)。

契約期間に定めのある労働契約(有期労働契約)の期間は、原則として上限は3年である²⁰⁾ (労働基準法第14条)。なお、専門的な知識等を有する労働者、満60歳以上の労働者との労働契約については、上限が5年とされている²⁰⁾ (労働基準法第14条)。使用者は、有期労働契約によって労働者を雇い入れる場合は、その目的に照らして、契約期間を必要以上に細切れにしないよう配慮しなければならない²⁰⁾ (労働契約法第17条第2項)。労働者と使用者が合意をすれば、労働契約を変更できる²⁰⁾ (労働契約法第8条)。使用者が一方的に就業規則を変更しても、労働者の不利益に労働条件を変更することはできない²⁰⁾ (労働契約法第9条)。なお、就業規則によって労働条件を変更する場合には、(1)内容が合理的であることと、(2)労働者に周知させることが必要である²⁰⁾ (労働契約法第10条)。解雇は、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合、権利を濫用したものとして無効となる²⁰⁾。(労働契約法第16条)。

契約期間に定めのある労働者については、やむを得ない事由がある場合でなければ、契約期間が満了するまでの間において労働者を解雇することができない²⁰⁾。(労働契約法第17条)。

契約の形式が有期労働契約であっても、当該契約が以下のa又はbのいずれかに該当し、労働者が当該契約の更新の申込みをしたとき場合であって、使用者が当該申込みを拒絶することが、客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められないときは、雇止めは認められず、従前と同一の労働条件で、当該契約が更新される²⁰⁾ (労働契約法第19条)。

a 過去に反復して更新されたことがあるものであって、その雇止めが無期労働契約の解雇と社会通念上同視できると認められるもの²⁰⁾

b 労働者において、有期労働契約の契約期間満了時にその有期労働契約が更新されるものと期待することについて合理的な理由があると認められるもの²⁰⁾

やむを得ず解雇を行う場合でも、30日前に予告を行うことや、予告を行わない場合には解雇予告手当(30日分以上の平均賃金)を支払うことが必要である²⁰⁾ (労働基準法第20条)。

労働契約法が平成20年3月1日から施行された後、有期労働契約の雇止めなどに対する不安を解消し、働く方が安心して働き続けることができるようにするため、平成24年8月10日に雇止め法理に関する規定が、平成25年4月1日には無期転換制度などの有期労働契約の適正な利用のための規定が、それぞれ施行された²⁰⁾。なお、「期間の定めのあることによる不合理な労働条件の禁止」に関する規定は、令和3年4月1日以降、中小企業も含めて適用がなくなり、パートタイム・有期雇用労働法によるルールが適用されている²⁰⁾。

平成25年4月1日に改正労働契約法が施行され、無期転換ルールが規定された¹³⁾。無期転換ルールとは、同一の利用者(企業)との間で、有期労働契約が更新されて通算5年を超え

たときに、労働者の申込みによって無期労働契約に転換されるルールのこと¹³⁾である（労働契約法第18条）。有期契約労働者が使用者（企業）に対して無期転換の申込みをした場合、無期労働契約が成立する（使用者は断ることができない。）¹³⁾。

「専門的知識等を有する有期雇用労働者等に関する特別措置法」（有期雇用特別措置法）が公布され、(1)高度な専門的知識等を有する有期雇用労働者、(2)定年後引き続き雇用される有期雇用労働者が、その能力を有効に発揮できるよう、事業主がその特性に応じた適切な雇用管理を実施する場合に、一定の期間については、無期転換申込権が発生しないこととする特例が設けられた（平成27年4月1日から施行）²¹⁾。

(1)の特例を受けることができる、建設業が関係する高度な専門的知識としては、一級建築士、技術士、「農林水産業・鉱工業・機械・電気・土木・建築の技術者」が特定有期業務の内容の、プロジェクトに必要な高度専門知識²¹⁾の選択項目に位置付けられている。

(2)の特例を受けるには、都道府県労働局長の認定を受ける必要¹³⁾がある。認定を受けるためには、本社を管轄する都道府県労働局(都道府県労働局雇用環境・均等部(室)¹³⁾)に対し申請を行う必要¹³⁾がある。申請後、都道府県労働局において審査を行うため、申請から認定を受けるまでには一定期間を要する¹³⁾。また、審査の際に追加で資料提出が必要になる場合には、さらに時間がかかる¹³⁾。このため、認定を受けることを希望する企業は、早めに申請をする必要¹³⁾がある旨注意喚起されている。

平成30年4月に（平成25年4月1日）施行から5年を迎え、多くの有期契約労働者の方に無期転換申込権が発生している¹³⁾。無期転換ルールへの対応にあたっては、中長期的な人事労務管理の観点から、無期転換労働者の役割や責任の範囲、就業規則等の整備など、様々な検討が必要であり、まだ準備が進んでいない企業においては、早期に検討・対応が必要である¹³⁾。

(4) 就業規則

先に述べた通り、労働契約は、労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立する（労働契約法第7条）。労働者及び使用者は、その合意により、労働契約の内容である労働条件を変更することができる（労働契約法第8条）。

一方で、「就業規則で定める基準に達しない労働条件を定める労働契約は、その部分については、無効とする。この場合において、無効となった部分は、就業規則で定める基準による」（労働契約法第12条）とされており、就業規則は重要なものである。就業規則は法令または労働協約に反してはならず、それらに抵触する場合、行政官庁は変更を命じる（労働基準法92条）。

多数の労働者の分業と協業とを不可欠の要素とする今日の企業活動においては、経営の効率的運営を図るためには職場規律の維持・確保が重要である²²⁾。このため使用者は、労働者が順守すべき職場規律を定めるとともに、賃金、労働時間等の労働条件についても統一的・画一的処理を図ることが必要となる²²⁾。このような目的から使用者が設定する職場規律や労働条件に関する諸規則を一般に就業規則と呼ぶ²²⁾。

厚生労働省は、HPにおいてモデル就業規則⁶⁾（目次：表1.1-4）を示している。モデル就業規則は、「主として通常の労働者への適用を想定して作成」されている。「パートタイム労働者や有期雇用労働者等を雇用している場合、就業規則の作成に当たっては、本規則の各条項についてパートタイム労働者や有期雇用労働者等への適用の可否について必ず検討し、必要に応じて別個の就業規則を作成」するよう書かれている。

厚生労働省のHPには、正社員とは別に就業規則を定める方法としてパートタイム・有期雇用労働者の就業規則規定例²³⁾（表1.1-5）が示されている。規定例には、冒頭で次のように書かれている。「この規定例は、正社員に適用される就業規則とは別に、パートタイム・有期雇用労働者のみに適用される就業規則を作成（変更）する場合の参考例として紹介するものです。したがって、実際に就業規則を作成（変更）するに当たっては、事業所の実態を踏まえつつ十分な検討を加え、事業所の実態に合った就業規則を作成するようにしてください。」

高齢者の継続雇用においても、パートタイム労働者・有期雇用労働者と同様に、正社員とは別に就業規則を定める方法、正社員の就業規則を変更（継続雇用関係を追記）する方法どちらも可能と考えられる。

就業規則に記載する事項には、必ず記載しなければならない事項（以下「絶対的必要記載事項」）と、各事業場内でルールを定める場合には記載しなければならない事項（以下「相対的必要記載事項」）がある（労働基準法（昭和22年法律第49号。以下「労基法」）第89条⁶⁾。このほか、使用者において任意に記載し得る事項もある⁶⁾。ここで、それらについて補足する。

就業規則の絶対的必要記載事項は、(1)労働時間関係、(2)賃金関係、(3)退職関係の3つ⁶⁾である。(1)労働時間関係は、始業及び終業の時刻、休憩時間、休日、休暇並びに労働者を2組以上に分けて交替に就業させる場合は就業時転換に関する事項である⁶⁾。(2)賃金関係は、賃金の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項である⁶⁾。(3)退職関係は、退職に関する事項（解雇の事由を含む）である⁶⁾。

表 1.1-4 モデル就業規則⁶⁾ 目次

章	条
第1章 総則	第1条 (目的) 第2条 (適用範囲) 第3条 (規則の遵守)
第2章 採用,異動等	第4条 (採用手続) 第5条 (採用時の提出書類) 第6条 (試用期間) 第7条 (労働条件の明示) 第8条 (人事異動) 第9条 (休職)
第3章 服務規律	第10条 (服務) 第11条 (遵守事項) 第12条 (職場のパワーハラスメントの禁止) 第13条 (セクシュアルハラスメントの禁止) 第14条 (妊娠・出産・育児休業・介護休業等に関するハラスメントの禁止) 第15条 (その他あらゆるハラスメントの禁止) 第16条 (個人情報保護) 第17条 (始業及び終業時刻の記録) 第18条 (遅刻、早退、欠勤等)
第4章 労働時間,休憩及び休日	第19条 (労働時間及び休憩時間) 第20条 (休日) 第21条 (時間外及び休日労働) 第22条 (勤務間インターバル制度)
第5章 休暇等	第23条 (年次有給休暇) 第24条 (年次有給休暇の時間単位での付与) 第25条 (産前産後の休業) 第26条 (母性健康管理の措置) 第27条 (育児時間及び生理休暇) 第28条 (育児・介護休業、子の看護休暇等) 第29条 (不妊治療休暇) 第30条 (慶弔休暇) 第31条 (病気休暇) 第32条 (裁判員等のための休暇等)
第6章 賃金	第33条 (賃金の構成) 第34条 (基本給) 第35条 (家族手当) 第36条 (通勤手当) 第37条 (役付手当) 第38条 (技能・資格手当) 第39条 (精勤手当) 第40条 (割増賃金) 第41条 (1年単位の変形労働時間制に関する賃金の精算) 第42条 (代替休暇) 第43条 (休暇等の賃金) 第44条 (臨時休業の賃金) 第45条 (欠勤等の扱い) 第46条 (賃金の計算期間及び支払日) 第47条 (賃金の支払と控除) 第48条 (賃金の非常時払い) 第49条 (昇給) 第50条 (賞与)
第7章 定年,退職及び解雇	第51条 (定年等) 第52条 (退職) 第53条 (解雇)
第8章 退職金	第54条 (退職金の支給) 第55条 (退職金の額) 第56条 (退職金の支払方法及び支払時期)
第9章 無期労働契約への転換	第57条 (無期労働契約への転換)
第10章 安全衛生及び災害補償	第58条 (遵守事項) 第59条 (健康診断) 第60条 (長時間労働者に対する面接指導) 第61条 (ストレスチェック) 第62条 (健康管理上の個人情報の取扱い) 第63条 (安全衛生教育) 第64条 (災害補償)
第11章 職業訓練	第65条 (教育訓練)
第12章 表彰及び制裁	第66条 (表彰) 第67条 (懲戒の種類) 第68条 (懲戒の事由)
第13章 公益通報者保護	第69条 (公益通報者の保護)
第14章 副業・兼業	第70条 (副業・兼業)

表 1.1-5 パートタイム・有期雇用労働者就業規則の規定例²³⁾ 目次

章	条
第1章 総則	第1条 (目的) 第2条 (定義) 第3条 (規則の遵守)
第2章 採用および労働契約	第4条 (採用) 第5条 (労働契約の期間等) 第6条 (労働条件の明示)
第3章 服務規律	第7条 (服務)
第4章 労働時間、休憩及び休日	第8条 (労働時間及び休憩) 第9条 (休日) 第10条 (休日の振替) 第11条 (時間外及び休日労働) 第12条 (出退勤手続)
第5章 休暇等	第13条 (年次有給休暇) 第14条 (年次有給休暇の時間単位での付与) 第15条 (産前産後の休業) 第16条 (育児時間等) 第17条 (妊娠中及び出産後の健康管理に関する措置) 第18条 (育児休業) 第19条 (介護休業) 第20条 (子の看護休暇) 第21条 (介護休暇) 第22条 (所定外労働の制限) 第23条 (時間外労働及び深夜業の制限) 第24条 (育児・介護のための短時間勤務) 第25条 (法令との関係)
第6章 賃金	第26条 (賃金) 第27条 (休暇等の賃金) 第28条 (欠勤等の扱い) 第29条 (賃金の支払) 第30条 (昇給) 第31条 (賞与) 第32条 (退職金) 第33条 (退職金額等)
第7章 退職、雇止め及び解雇	第34条 (退職) 第35条 (雇止め) 第36条 (解雇)
第8章 福利厚生等	第37条 (福利厚生) 第38条 (雇用保険等) 第39条 (教育訓練の実施)
第9章 安全衛生及び災害補償	第40条 (安全衛生の確保) 第41条 (健康診断) 第42条 (安全衛生教育) 第43条 (災害補償)
第10章 社員への転換	第44条 (社員への転換)
第11章 無期労働契約への転換	第45条 (無期労働契約への転換)
第12章 表彰及び懲戒	第46条 (表彰) 第47条 (表彰の種類) 第48条 (懲戒の種類) 第49条 (懲戒の事由)

就業規則の相対的の必要記載事項は以下の8つがある⁶⁾。

- ①退職手当関係：適用される労働者の範囲、退職手当の決定、計算及び支払の方法並びに退職手当の支払の時期に関する事項⁶⁾。
- ②臨時の賃金・最低賃金額関係：臨時の賃金等（退職手当を除く）及び最低賃金額に関する事項⁶⁾。
- ③費用負担関係：労働者に食費、作業用品その他の負担をさせることに関する事項⁶⁾。
- ④安全衛生関係：安全及び衛生に関する事項⁶⁾。
- ⑤職業訓練関係：職業訓練に関する事項⁶⁾。
- ⑥災害補償・業務外の傷病扶助関係：災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項⁶⁾。
- ⑦表彰・制裁関係：表彰及び制裁の種類及び程度に関する事項⁶⁾。
- ⑧その他：事業場の労働者すべてに適用されるルールに関する事項⁶⁾。

なお、就業規則の内容は、法令及び当該事業場において適用される労働協約に反してはならない⁶⁾。法令又は労働協約に反する就業規則については、所轄の労働基準監督署長はその変更を命ずることができる（労基法第92条）⁶⁾。

労働基準法は、労働者を1人でも使用する事業場に適用されるが、就業規則は、常時10人以上の労働者を使用する事業場においては、これを作成し、又は変更する場合に、所轄の労働基準監督署長に届け出なければならないとされている（労働基準法第

89条)⁶⁾。

また、就業規則は、企業単位ではなく事業場単位で作成し、届出なければならない⁶⁾。例えば、1企業で2以上の営業所、店舗等を有している場合、企業全体の労働者の数を合計するのではなく、それぞれの営業所、店舗等を1つの事業場としてとらえ、常時使用する労働者が10人以上の事業場について就業規則を作成する義務が生じる⁶⁾。なお、複数の営業所、店舗等の事業場を有する企業については、営業所、店舗等の就業規則が変更前、変更後ともに本社の就業規則と同一の内容のものである場合に限り、本社所在地を管轄する労働基準監督署長を経由して一括して届け出ることにも可能である⁶⁾。

就業規則を作成し、又は変更する場合の所轄の労働基準監督署長への届出については、労働者の過半数で組織する労働組合がある場合はその労働組合、過半数で組織する労働組合がない場合は労働者の過半数を代表する者の意見を記し、その者の氏名を記載した書面（意見書）を添付しなければならない（労働基準法第90条）⁶⁾。この場合の労働者の過半数を代表する者は、①労基法第41条第2号に規定する「監督若しくは管理の地位にある者」（以下「管理監督者」）でないこと、②就業規則の作成及び変更の際に、使用者から意見を聴取される者を選出することを明らかにして実施する投票、挙手等の方法によって選出された者であって、使用者の意向に基づき選出されたものでないこと、のいずれにも該当する者でなければならない（労働基準法施行規則（昭和22年厚生省令第23号。以下、「労働基準法施行規則」）第6条の2）⁶⁾。

就業規則の作成又は変更に当たっては、その内容をよく吟味するとともに上記の手続等を遵守しなければならない⁶⁾。特に、就業規則を労働者にとって不利益に変更する場合には、労働者の代表の意見を十分に聴くとともに、変更の理由及び内容が合理的なものとなるよう慎重に検討することが必要である⁶⁾。就業規則の届出については電子申請でも行うことが可能である⁶⁾。詳細は厚生労働省「労働基準法等の規定に基づく届出等の電子申請について」で確認できる⁶⁾。

作成した就業規則は、労働者の一人ひとりへの配付、労働者がいつでも見られるように職場の見やすい場所への掲示、備付け、あるいは電子媒体に記録し、それを常時モニター画面等で確認できるようにするといった方法により、労働者に周知しなければならない（労働基準法第106条第1項）⁶⁾。

就業規則は、作成、労働者の代表者から意見を聴取しただけでは効力は発生しないと解されている⁶⁾。就業規則の効力発生時期は、就業規則が何らかの方法によって労働者に周知された時期以降で、就業規則に施行期日が定められているときはその日、就業規則に施行期日が定められていないときは、通常は労働者に周知された日と解されている⁶⁾。

本調査では、フルタイムでない働き方を実現しているケースにおいて、契約社員として実現しているのか、正社員で就業規則に位置付けることで実現しているのか把握整理するよう努めた。

就業規則で実現している場合で就業規則の該当部分を提供頂けた場合には、後発で検討している建設会社の参考となるよう、3.2～3.8で就業規則該当部分を掲載した。

(5) 労働条件通知書

労働基準法第 15 条第 1 項において、「使用者は、労働契約の締結に際し、労働者に対して賃金、労働時間その他の労働条件を明示しなければならない。この場合において、賃金及び労働時間に関する事項その他の厚生労働省令で定める事項については、厚生労働省令で定める方法により明示しなければならない」とされている。

労働契約は、正社員の雇用、有期労働契約、無期労働契約を含む。労働基準法第 15 条第 1 項の後段、「厚生労働省令で定める方法により明示」として、省令では、「・・・書面の交付とする」としており、「ただし、当該労働者が同項に規定する事項が明らかとなる次のいずれかの方法によることを希望した場合には」ファクシミリあるいは「電子メール等（当該労働者が当該電子メール等の記録を出力することにより書面を作成することができるものに限る）」も可能としている。

厚生労働省は、明示する書面として、HP において、労働条件通知書の様式をダウンロードできるようにしている²⁴⁾。【一般労働者用】（「常用、有期雇用型」、「日雇型」）、【短時間労働者用】（「常用、有期雇用型」）、【派遣労働者用】（「常用、有期雇用型」、「日雇型」）、【建設労働者用】（「常用、有期雇用型」、「日雇型」）、【林業労働者用】（「常用、有期雇用型」、「日雇型」）、労働条件通知書（無期転換後の労働条件）が用意されている²⁴⁾。

次ページ以降に、【建設労働者用】（「常用、有期雇用型」、「日雇型」）の様式³²⁾と記載要領²⁴⁾を示す。【建設労働者用】（「常用、有期雇用型」）で赤字及び黄色ハイライトを付した部分が、定年後「継続雇用」において示すことになると考えられる部分である。ブルーのハイライトを付した部分及び青字は短時間勤務、短日勤務に関連すると考えられる部分である。

令和 6 年 4 月から労働条件の明示ルールが改正され、表 1.1-6 に示すようなタイミングで、表の右欄に示す労働条件の明示事項が追加された²⁵⁾。

表 1.1-6 令和 6 年 4 月労働条件明示ルール改正の概要²⁵⁾

対象	明示のタイミング	新しく追加される明示事項
全ての労働者	労働契約の締結時と有期労働契約の更新時	1. 就業場所・業務の変更の範囲 【改正労基則第 5 条第 1 項第 1 号の 3】
有期契約労働者	有期労働契約の締結時と更新時	2. 更新上限の有無と内容 (有期労働契約の通算契約期間または更新回数の上限) 【改正労基則第 5 条第 1 項第 1 号の 2】 +更新上限を新設・短縮しようとする場合、その理由をあらかじめ説明すること 【改正雇止めに関する基準第 1 条】
	無期転換ルールに基づく無期転換申込権が発生する契約の更新時	3. 無期転換申込機会 無期転換後の労働条件 【改正労基則第 5 条第 5 項第 6 項】 +無期転換後の労働条件を決定するにあたり、他の正社員等とのバランスを考慮した事項の説明に努めること 【改正雇止めに関する基準第 5 条】

労働条件の明示は、労働基準法第 15 条第 1 項において、労働契約締結時の義務とされている。労働条件の変更は、労働契約法第 8 条において、「労働者及び使用者は、その合意により、労働契約の内容である労働条件を変更することができる」とされてい

る。ここでは、労働条件の書面による明示は義務付けられていない。将来的な紛争予防のためには、特に労働者に不利益な変更となる場合は、労働条件の変更を使用者・労働者双方が合意していることを文書として残すことが望ましいと考えられる。

本調査では、フルタイムでない働き方を実現しているケースにおいて、契約社員として実現しているのか、正社員で就労規則に位置付けることで実現しているのか把握整理するよう努めた。

労働条件通知書作成例とその記載要領ここから

労働条件通知書様式（建設労働者用；常用、有期雇用型）

労働条件通知書

年 月 日	
○○○○ 殿	事業主の氏名又は名称○○○○ 事業場名称・所在地○○○○ [建設業許可番号] 使用者職氏名○○○○ 雇用管理責任者職氏名○○○○○○
あなたを次の条件で雇い入れます。	
契約期間	期間の定めなし、 期間の定めあり（年 月 日～年 月 日） ※以下は、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合に記入 1 契約の更新の有無 [自動的に更新する・更新する場合があります・契約の更新はしない・その他（ ）] 2 契約の更新は次により判断する。 ・契約期間満了時の業務量 ・勤務成績、態度 ・能力 ・会社の経営状況 ・従事している業務の進捗状況 ・その他（ ） 3 更新上限の有無（無・有（更新 回まで/通算契約期間 年まで） 【労働契約法に定める同一の企業との間での通算契約期間が5年を超える有期労働契約の締結の場合】 本契約期間中に会社に対して期間の定めのない労働契約（無期労働契約）の締結の申込みをすることにより、本契約期間の末日の翌日（年 月 日）から、無期労働契約での雇用に転換することができる。この場合の本契約からの労働条件の変更の有無（無・有（別紙のとおり）） 【有期雇用特別措置法による特例の対象者の場合】 無期転換申込権が発生しない期間： I（高度専門）・II（定年後の高齢者） I 特定有期業務の開始から完了までの期間（年 か月（上限10年）） II 定年後引き続き雇用されている期間
就業の場所	（雇入れ直後）（変更の範囲）
従事すべき業務の内容	（雇入れ直後）（変更の範囲） 【有期雇用特別措置法による特例の対象者（高度専門）の場合】 ・特定有期業務（ 開始日： 完了日： ）
始業、終業の時刻、休憩時間、就業時転換(1)～(3)のうち該当するもの一つに○を付けること。); 所定時間外労働の有無に関する事項	1 始業・終業の時刻等 (1) 始業（ 時 分） 終業（ 時 分） 【以下のような制度が労働者に適用される場合】 (2) 変形労働時間制等；（ ）単位の変形労働時間制・交替制として、次の勤務時間の組み合わせによる。 始業（ 時 分） 終業（ 時 分）（適用日 ） 始業（ 時 分） 終業（ 時 分）（適用日 ） 始業（ 時 分） 終業（ 時 分）（適用日 ） (3) フレックスタイム制；始業及び終業の時刻は労働者の決定に委ねる。 (ただし、フレックスタイム（始業） 時 分から 時 分、（終業） 時 分から 時 分、 コアタイム 時 分から 時 分） ○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条、第 条～第 条 2 休憩時間（ ）分 3 所定時間外労働の有無（有（1週 時間、1か月 時間、1年 時間）、無）
休日	・定休日；毎週 曜日、国民の祝日、その他（ ） ・非定休日；週・月当たり 日、その他（ ） ・1年単位の変形労働時間制の場合一年間 日 ○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条
休暇	1 年次有給休暇 6か月継続勤務した場合→ 日 継続勤務6か月以内の年次有給休暇（有・無） → か月経過で 日 時間単位年休（有・無） 2 代替休暇（有・無） 3 その他の休暇（ ）無給（ ） ○詳細は、就業規則第 条～第 条、第 条～第 条

(次頁に続く)

【記載要領】

1. 労働条件通知書は、当該労働者の労働条件の決定について権限をもつ者が作成し、本人に交付すること。

交付の方法については、書面による交付のほか、労働者が希望する場合には、ファクシミリを利用する送信の方法、電子メールその他のその受信をする者を特定して情報を伝達するために用いられる電気通信の送信の方法（出力して書面を作成できるものに限る）によっても明示することができる。

2. 各欄において複数項目の一つを選択する場合には、該当項目に○をつけること。

3. 下線部、破線内及び二重線内の事項以外の事項は、書面の交付等の方法（上記1参照）により明示することが労働基準法により義務付けられている事項であること。また、退職金に関する事項、臨時に支払われる賃金等に関する事項、労働者に負担させるべきものに関する事項、安全及び衛生に関する事項、職業訓練に関する事項、災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項、表彰及び制裁に関する事項、休職に関する事項については、当該事項を制度として設けている場合には口頭又は書面等により明示する義務があること。

網掛けの事項は、短時間労働者及び有期雇用労働者に対して書面の交付等により明示することがパートタイム・有期雇用労働法により義務付けられている事項であること。

4. 労働契約期間については、労働基準法に定める範囲内とすること。

また、「契約期間」について「期間の定めあり」とした場合には、契約の更新の有無及び更新する場合又はしない場合の判断の基準（複数可）並びに更新上限の有無を明示すること。

労働契約法に定める同一の企業との間での通算契約期間が5年を超える有期労働契約の締結の場合には、無期転換申込機会及び無期転換後の労働条件を明示すること。無期転換後の労働条件を明示するに当たっては、本契約からの労働条件の変更の有無（変更がある場合はその内容を含む。）を明示するか、本契約からの変更の有無にかかわらず明示すべき事項ごとにその内容を明示すること。

（参考）労働契約法第18条第1項の規定により、期間の定めがある労働契約の契約期間が通算5年を超えるとときは、労働者が申込みをすることにより、期間の定めのない労働契約に転換されるものであること。この申込みの権利は契約期間の満了日まで行使できること。

5. 「就業の場所」及び「従事すべき業務の内容」の欄については、雇入れ直後のもの及び将来の就業場所や従事させる業務を明示すること。

また、有期雇用特別措置法による特例の対象者（高度専門）の場合は、同法に基づき認定を受けた第一種計画に記載している特定有期業務（専門的知識等を必要とし、5年を超える一定の期間内に完了することが予定されている業務）の内容並びに開始日及び完了日も併せて記載すること。なお、特定有期業務の開始日及び完了日は、「契約期間」の欄に記載する有期労働契約の開始日及び終了日とは必ずしも一致しないものであること。

6. 「始業、終業の時刻、休憩時間、就業時転換、所定時間外労働の有無に関する事項」の欄については、当該労働者に適用される具体的な条件を明示すること。また、変形労働時間制、フレックスタイム制、裁量労働制等の適用がある場合には、次に留意して記載すること。

・変形労働時間制：適用する変形労働時間制の種類（1年単位、1か月単位等）を記載すること。その際、交替制でない場合、「・交替制」を＝で抹消しておくこと。

・フレックスタイム制：コアタイム又はフレキシブルタイムがある場合はその時間帯の開始及び終了の時刻を記載すること。コアタイム及びフレキシブルタイムがない場合、かっこ書きを＝で抹消しておくこと。

・事業場外みなし労働時間制：所定の始業及び終業の時刻を記載すること。

・裁量労働制：基本とする始業・終業時刻がない場合、「始業………」を基本とし、」の部分＝で抹消しておくこと。

・交替制：シフト毎の始業・終業の時刻を記載すること。また、変形労働時間制でない場合、「（）単位の変形労働時間制・」を＝で抹消しておくこと。

7. 「休日」の欄については、所定休日について曜日又は日を特定して記載すること。

8. 「休暇」の欄については、年次有給休暇は6か月間継続勤務し、その間の出勤率が8割以上であるときに与えるものであり、その付与日数を記載すること。時間単位年休は、労使協時間単位年休は、労使協定を締結し、時間単位の年次有給休暇を付与するものであり、その制度の有無を記載すること。代替休暇は、労使協定を締結し、法定超えとなる所定時間外労働が1箇月60時間を超得る場合に法定割増賃金率の引上げ分の割増賃金の支払に代えて有給の休暇を与えるものもある場合に、法定割増賃金率の引上げ分の割増賃金の支払に代えて有給の休暇を与えるものであり、その制度の有無を記載すること。

また、その他の休暇については、制度がある場合に有給、無給別に休暇の種類、日数（期間等）を記載すること。

9. 前記6、7及び8については、明示すべき事項の内容が膨大なものとなる場合においては、所定時間外労働の有無以外の事項については、勤務の種類ごとの始業及び終業の時刻、休日等に関する考え方を示し

た上、当該労働者に適用される就業規則上の関係条項名を網羅的に示すことで足りるものであること。

10. 「賃金」の欄については、基本給等について具体的な額を明記すること。ただし、就業規則に規定されている賃金等級等により賃金額を確定し得る場合、当該等級等を明確に示すことで足りるものであること。

- ・法定超えとなる所定時間外労働については2割5分、法定超えとなる所定時間外労働が1箇月60時間を超える場合については5割、法定休日労働については3割5分、深夜労働については2割5分、法定超えとなる所定時間外労働が深夜労働となる場合については5割、法定超えとなる所定時間外労働が1箇月60時間を超え、かつ、深夜労働となる場合については7割5分、法定休日労働が深夜労働となる場合については6割以上の割増率とすること。

- ・破線内の事項は、制度として設けている場合に記入することが望ましいこと。ただし、網掛けの事項は短時間労働者及び有期雇用労働者に関しては上記3のとおりであること。

11. 「退職に関する事項」の欄については、退職の事由及び手続、解雇の事由等を具体的に記載すること。この場合、明示すべき事項の内容が膨大なものとなる場合においては、当該労働者に適用される就業規則上の関係条項名を網羅的に示すことで足りるものであること。

(参考) なお、定年制を設ける場合は、60歳を下回ってはならないこと。

また、65歳未満の定年の定めをしている場合は、高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため、次の①から③のいずれかの措置（高年齢者雇用確保措置）を講じる必要があること。加えて、高年齢者の65歳から70歳までの安定した就業を確保するため、次の①から⑤のいずれかの措置（高年齢者就業確保措置）を講じるよう努める必要があること。

①定年の引上げ ②継続雇用制度の導入 ③定年の定め廃止

④業務委託契約を締結する制度の導入 ⑤社会貢献事業に従事できる制度の導入

12. 「その他」の欄については、当該労働者についての社会保険の加入状況及び雇用保険の適用の有無のほか、労働者に負担させるべきものに関する事項、安全及び衛生に関する事項、職業訓練に関する事項、災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項、表彰及び制裁に関する事項、休職に関する事項等を制度として設けている場合に記入することが望ましいこと。

中小企業退職金共済制度（建設退職共済制度を含む。）、企業年金制度（企業型確定拠出年金制度・確定給付企業年金制度）により退職金制度を設けている場合には、労働条件として口頭又は書面等により明示する義務があること。

「雇用管理の改善等に関する事項に係る相談窓口」は、事業主が短時間労働者及び有期雇用労働者からの苦情を含めた相談を受け付ける際の受付先を記入すること。

13. 各事項について、就業規則を示し当該労働者に適用する部分を明確にした上で就業規則を交付する方法によることとした場合、具体的に記入することを要しないこと。

14. 就業規則については、労働基準法により労働者への周知が義務付けられているものであり、就業規則を備え付けている場所等を本通知書に記載する等して必要ときに容易に確認できる状態にする必要があるものであること。

* この通知書はモデル様式であり、労働条件の定め方によっては、この様式どおりとする必要はないこと。

労働条件通知書様式（建設労働者用；日雇型）

労働条件通知書

年 月 日	
〇〇〇〇 殿	
事業主の氏名又は名称〇〇〇〇 事業場名称・所在地〇〇〇〇 [建設業許可番号 〇〇〇〇] 使用者職氏名〇〇〇〇 雇用管理責任者職氏名〇〇〇〇〇〇	
あなたを次の条件で雇い入れます。	
就労日	年 月 日
就業の場所	
従事すべき業務の内容	
始業、終業の時刻、休憩時間、所定時間外労働の有無に関する事項	1 始業（ 時 分） 終業（ 時 分） 2 休憩時間（ ）分 3 所定時間外労働の有無（ 有、無 ）
賃金	1 基本賃金 イ 時間給（円）、ロ 日給（円） ハ 出来高給（基本単価 円、保障給 円） ニ その他（円） 2 諸手当の額又は計算方法 イ（ 手当 円 / 計算方法： ） ロ（ 手当 円 / 計算方法： ） 3 所定時間外、休日又は深夜労働に対して支払われる割増賃金率 イ 所定時間外、法定超（ ）%、所定超（ ）%、 ロ 深夜（ ）% 4 賃金支払日（ ） -（就業当日・その他（ ）） （ ） -（就業当日・その他（ ）） 5 賃金の支払方法（ ） 6 労使協定に基づく賃金支払時の控除（無、有（ ））
その他	・社会保険の加入状況（厚生年金 健康保険 その他（ ）） ・雇用保険の適用（有、無） ・中小企業退職金共済制度（建設退職共済制度を含む。） （加入している、加入していない） ・寝具貸与 有（有料（ 円）・無料）・無 ・食費（1日 円） ・その他（ ）
以上のほかは、当社就業規則による。就業規則を確認できる場所や方法（ ）	

※ ここに明示された労働条件が、入職後事実と相違することが判明した場合に、あなたが本契約を解除し、14日以内に帰郷するときは、必要な旅費を支給する。

※ 本通知書の交付は、労働基準法第15条に基づく労働条件の明示及び建設労働者の雇用の改善等に関する法律第7条に基づく雇用に関する文書の交付を兼ねるものである。

※ 労働条件通知書については、労使間の紛争の未然防止のため、保存しておくことをお勧めします。

【記載要領】

1. 労働条件通知書は、当該労働者の労働条件の決定について権限をもつ者が作成し、本人に交付すること。

交付の方法については、書面による交付のほか、労働者が希望する場合には、ファクシミリを利用する送信の方法、電子メールその他のその受信をする者を特定して情報を伝達するために用いられる電気通信の送信の方法（出力して書面を作成できるものに限る）によっても明示することができる。

2. 各欄において複数項目の一つを選択する場合には、該当項目に○をつけること。

3. 破線内及び二重線内の事項以外の事項は、書面の交付等の方法（上記1参照）により明示することが労働基準法により義務付けられている事項であること。また、労働者に負担させるべきものに関する事項、安全及び衛生に関する事項、災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項、表彰及び制裁に関する事項については、当該事項を制度として設けている場合には口頭又は書面等により明示する義務があること。

また、日雇の労働契約についても、労働契約の更新をする場合があるものは、「期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準」を書面等により明示することが労働基準法により義務付けられていること。

4. 「就業の場所」及び「従事すべき業務の内容」の欄については、具体的かつ詳細に記載すること。

5. 「賃金」の欄については、基本給等について具体的な額を明記すること。

・法定超えとなる所定時間外労働については2割5分、深夜労働については2割5分、法定超えとなる所定時間外労働が深夜労働となる場合については5割以上の割増率とすること。

・破線内の事項は、制度として設けている場合に記入することが望ましいこと。

6. 「その他」の欄については、当該労働者についての社会保険、中小企業退職金共済制度等の加入状況及び雇用保険の適用の有無のほか、労働者に負担させるべきものに関する事項、安全及び衛生に関する事項、職業訓練に関する事項、災害補償及び業務外の傷病扶助に関する事項、表彰及び制裁に関する事項、休職に関する事項等を制度として設けている場合に記入することが望ましいこと。

また、労働契約を更新する場合があるものについては、「期間の定めのある労働契約を更新する場合の基準」を記入すること。

（参考）労働契約法第18条第1項の規定により、期間の定めがある労働契約の契約期間が通算5年を超えるときは、労働者が申込みをすることにより、期間の定めのない労働契約に転換されるものであること。この申込みの権利は契約期間の満了日まで行使できること。

7. 各事項について、就業規則を示し当該労働者に適用する部分を明確にした上で就業規則を交付する方法によることとした場合、具体的に記入することを要しないこと。

8. 就業規則については、労働基準法により労働者への周知が義務付けられているものであり、就業規則を備え付けている場所等を本通知書に記載する等して必要なときに容易に確認できる状態にする必要があるものであること。

* この通知書はモデル様式であり、労働条件の定め方によっては、この様式どおりとする必要はないこと。

————— 労働条件通知書作成例とその記載要領ここまで —————

(6) 定年後再雇用高齢者の賃金水準

企業における高齢者再雇用時の賃金水準は、2024年は「定年前の8割以上」とする企業が全体の39%となっており、5年前（2019年）の調査結果と比較すると、15.1ポイント上昇している（図1.1-9参照）。

第3-3-21図 再雇用による賃金低下幅とその背景

人手不足感が高く、年齢構成のばらつきが拡大した業種では、再雇用時の賃金低下幅を縮小

(1) 定年後の高齢雇用者の賃金水準

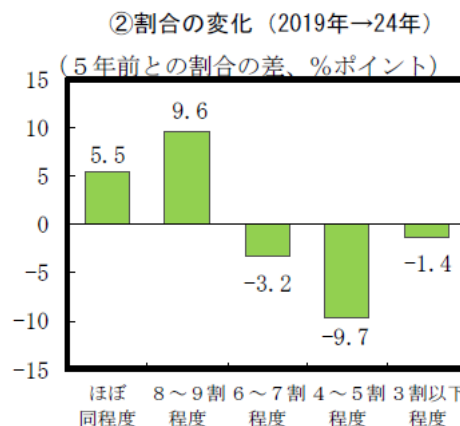
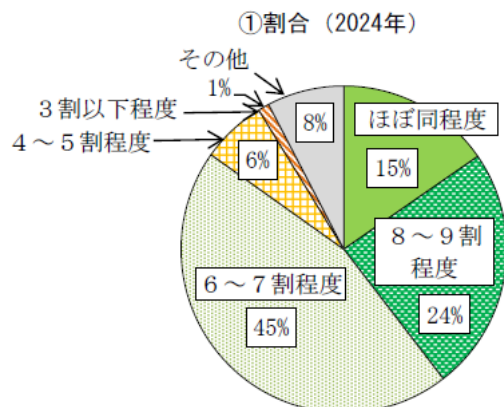


図1.1-9 定年後の高齢雇用者の賃金水準(2024年)²⁶⁾

本調査では、取材対象とする建設会社で定年後継続雇用時に年齢を理由に賃金水準を下げているのかどうかを把握するよう努めた。

(7) 厚生年金の減額ルール、年金受給の繰下げ

一定の収入がある 65 歳以上の高齢者の厚生年金を減額する「在職老齢年金制度」は、2025 年度は賃金と厚生年金の合計額を月 51 万円に引き上げている。合計額が月 51 万円を超えた場合、超過した分の半額の厚生年金は支給されない。例えば賃金が 45 万円、厚生年金の受給額が 16 万円の場合、合計額は 61 万円となるため、基準額を超過した 10 万円の半額（5 万円）の年金は受け取れない。2025 年の年金制度改正法に基づき、2026 年 4 月から基準額（賃金と老齢厚生年金の合計）は月 51 万円から 65 万円に引き上げられる（図 1.1-10）²⁷⁾。

基本月額と総報酬月額相当額との合計が 65 万円※を超える場合の、年金支給額の計算方法は、下の式のとおりである。

$$\text{基本月額} - (\text{基本月額} + \text{総報酬月額相当額} - 65 \text{万円} \times) \div 2$$

※令和 8 年度の支給停止調整額

収入が増えて、支給額計算式の第 2 項（支給停止額）が基本月額を超えると、厚生年金支給はなくなる。なお、老齢基礎年金は、調整の対象にならない²⁷⁾。後述する 3 階部分の個人年金も調整の対象とはならない。

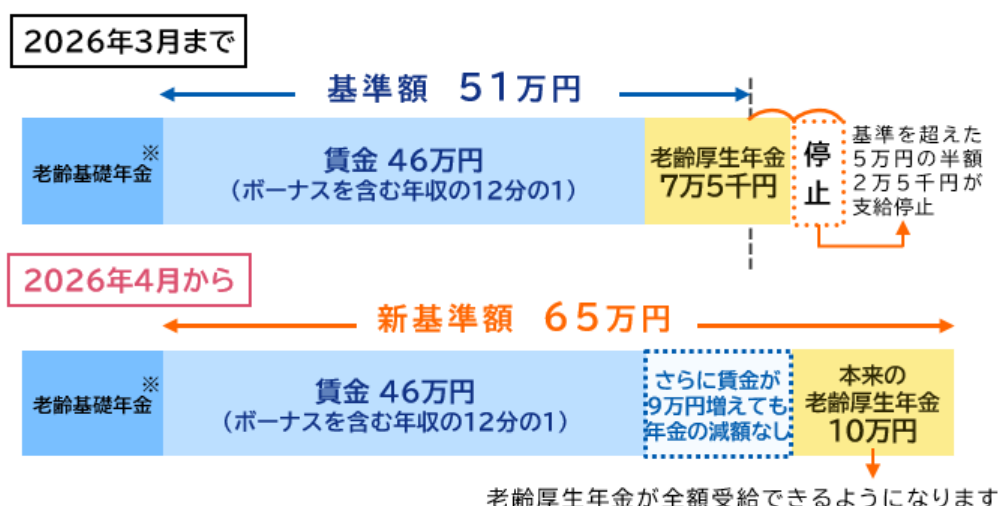


図 1.1-10 在職老齢年金制度の基準額 2026 年 4 月変更²⁷⁾

図 1.1-11²⁸⁾は、日本の年金制度を示したものである。日本の公的年金制度は、「国民皆年金」という特徴を持っており、①20 歳以上の人々が共通して加入する国民年金（老齢基礎年金）と、②会社員や公務員等が加入する厚生年金による、いわゆる「2階建て」と呼ばれる構造になっている²⁸⁾。また、③公的年金と別に保険料を納め、公的年金に上乗せして給付を行う企業年金などは、いわば「3階部分」として、国民の自主的な努力によって高齢期の所得保障を充実させる役割を果たしている²⁸⁾。

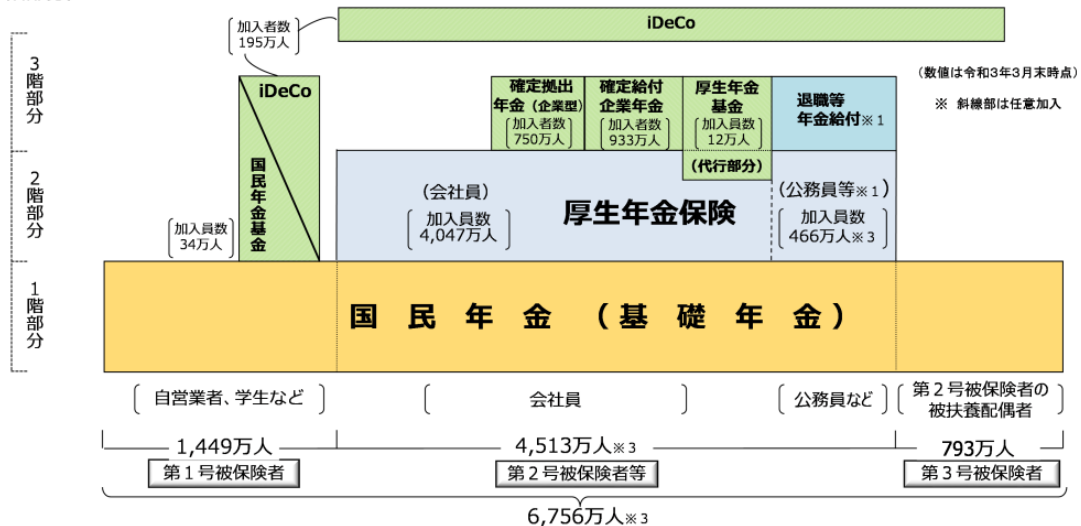
自営業者など国民年金のみに加入している人は、毎月「定額」の保険料を自分で納め、会社員や公務員で厚生年金に加入している人（第 2 号被保険者等）は、毎月「定率」の保険料を会社などと折半で負担し、保険料は毎月の給料から支払われる²⁸⁾。厚

生年金の被扶養配偶者（第3号被保険者）については、厚生年金制度全体で保険料を負担している²⁸⁾。

老後には、全ての人が老齢基礎年金を、厚生年金に加入していた人は、それに加えて、老齢厚生年金を受け取ることができる²⁸⁾。また、老後だけでなく、重い障害を負ったときの障害年金や、家計の担い手が亡くなったときに残された家族に支給される遺族年金がある²⁸⁾。

年金制度の仕組み

- 現役世代は**全て国民年金の被保険者**となり、高齢期となれば、**基礎年金**の給付を受ける。（1階部分）
- 民間サラリーマンや公務員等は、これに加え、**厚生年金保険**に加入し、基礎年金の上乗せとして報酬比例年金の給付を受ける。（2階部分）
- また、希望する者は、iDeCo（個人型確定拠出年金）等の**私的年金**に任意で加入し、さらに上乗せの給付を受けることができる。（3階部分）



※1 被用者年金制度の一元化に伴い、平成27年10月1日から公務員および私学教職員も厚生年金に加入。また、共済年金の職域加算部分は廃止され、新たに退職等年金給付が創設。ただし、平成27年9月30日までの共済年金に加入していた期間分については、平成27年10月以後においても、加入期間に応じた職域加算部分を支給。
 ※2 第2号被保険者等とは、厚生年金被保険者のことをいう（第2号被保険者のほか、65歳以上で老齢、または、退職を支給事由とする年金給付の受給権を有する者を含む）。
 ※3 公務員等、第2号被保険者等及び公的年金全体の数は速報値である。

図 1.1-11 日本の年金制度のしくみ²⁸⁾

老齢基礎（厚生）年金は、65歳で受け取らずに66歳以後75歳までの間で繰り下げて増額した年金を受け取ることができる²⁹⁾。繰り下げた期間によって年金額が増額され、その増額率は一生変わらない²⁹⁾。なお、老齢基礎年金と老齢厚生年金は別々に繰り下げることができる²⁹⁾。また、特別支給の老齢厚生年金は「繰下げ制度」はない²⁹⁾。特別支給の老齢厚生年金の受給開始年齢に達したときは速やかに請求する必要がある²⁹⁾。

繰下げをする際の注意点²⁹⁾

- 加給年金額や振替加算額は増額の対象にならない。また、繰下げ待機期間（年金を受け取っていない期間）中は、加給年金額や振替加算を受け取ることができない。
- 65歳に達した時点で老齢基礎年金を受け取る権利がある場合、75歳に達した月（75歳の誕生日の前日の属する月）を過ぎて請求を行っても増額率は増えない。増額された年金は、75歳までさかのぼって決定され支払われる。昭和27年4月1日以前に生

- まれた方は、70歳に達した月までとなる。
- 日本年金機構と共済組合等から複数の老齢厚生年金（退職共済年金）を受け取ることができる場合は、すべての老齢厚生年金について同時に繰下げ受給の請求をしなくてはならない。
 - 65歳の誕生日の前日から66歳の誕生日の前日までの間に、障害給付や遺族給付を受け取る権利があるときは、繰下げ受給の申出ができない。ただし、「障害基礎年金」または「旧国民年金法による障害年金」のみ受け取る権利のある方は、老齢厚生年金の繰下げ受給の申出ができる。
 - 66歳に達した日以後の繰下げ待機期間中に、他の公的年金の受給権（配偶者が死亡して遺族年金が発生した場合など）を得た場合には、その時点で増額率が固定され、年金の請求の手続きを遅らせても増額率は増えない。このとき、増額された年金は、他の年金が発生した月の翌月分から受け取ることができる。
 - 厚生年金基金または企業年金連合会（基金等）から年金を受け取っている方が、老齢厚生年金の繰下げを希望する場合は、基金等の年金もあわせて繰下げとなるので、年金の支払元である基金等に確認が必要がある。
 - このほか、年金生活者支援給付金、医療保険・介護保険等の自己負担や保険料、税金に影響する場合がある。
 - 繰下げ請求は、遺族が代わって行うことはできない。繰下げ待機中に亡くなった場合で、遺族の方からの未支給年金の請求が可能な場合は、65歳時点の年金額で決定したうえで、過去分の年金額が一括して未支給年金として支払われる。ただし、請求した時点から5年以上前の年金は時効により受け取れない。

表 1.1-6 繰下げ増額率早見表（2026.4 時点）²⁹⁾

請求時の年齢	割合
66歳	8.4%
67歳	16.8%
68歳	25.2%
69歳	33.6%
70歳	42.0%
71歳	50.4%
72歳	58.8%
73歳	67.2%
74歳	75.6%
75歳	84.0%

昭和27年4月1日以前生まれの方（または平成29年3月31日以前に老齢基礎（厚生）年金を受け取る権利が発生している方）は、繰下げの上限年齢が70歳（権利が発生してから5年後）までとなりますので、増額率は最大で42%となります。

本調査では、取材対象に推薦頂いた高齢技術者が、厚生年金の受給調整や繰下げについて当事者としてどのように考えているのか（働き続ける上で厚生年金受給調整がネックとなっているのか）、聞き取るよう努めた。

参考文献

- 1) 厚生労働省, 高年齢者雇用安定法の改正～「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みの廃止～, 高年齢者雇用安定法の改正～「継続雇用制度」の対象者を労使協定で限定できる仕組みの廃止～ | 厚生労働省, 2026.2 閲覧
- 2) 厚生労働省, 令和7年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果を公表します, 令和7年「高年齢者雇用状況等報告」の集計結果を公表します | 厚生労働省, 2026.2 閲覧
- 3) 内閣府, [令和6年度 高齢社会対策総合調査（高齢者の経済生活に関する調査）の結果（全体版）](#), 2026.2 閲覧
- 4) 厚生労働省, [短時間正社員 | 職務・勤務地・時間を限定した多様な正社員](#), 2026.3 閲覧
- 5) 厚生労働省, 多様な働き方の実現応援サイト, 短時間正社員, 短時間正社員 | 職務・勤務地・時間を限定した多様な正社員, 2026.2 閲覧
- 6) 厚生労働省, [モデル就業規則について | 厚生労働省](#), 2026.3 閲覧
- 7) 厚生労働省, [さまざまな雇用形態 | 厚生労働省](#), 2026.3 閲覧
- 8) コトバンク 正社員, [正社員\(セイシャイン\)とは? 意味や使い方 - コトバンク](#), コトバンク 正規雇用, [正規雇用\(セイキコヨウ\)とは? 意味や使い方 - コトバンク](#), 2026.3 閲覧
- 9) 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会, 「多様な正社員」の普及・拡大のための有識者懇談会報告書, 平成26年7月
- 10) 厚生労働省 非正規雇用のビジョンに関する懇談会, [非正規雇用のビジョンに関する懇談会 | 厚生労働省](#), 2026.3 閲覧
- 11) 厚生労働省 「多様な形態による正社員」に関する研究会, [「多様な形態による正社員」に関する研究会 | 厚生労働省](#), 2026.3 閲覧
- 12) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構, 「多様な正社員」の人事管理に関する研究, 労働政策研究報告書 No.158, 2013年5月27日
- 13) 厚生労働省, [無期転換ルールについて | 厚生労働省](#), 2026.3 閲覧
- 14) コトバンク, [無期雇用\(ムキコヨウ\)とは? 意味や使い方 - コトバンク](#), 2026.3 閲覧
- 15) 厚生労働省, [人を雇うときのルール | 厚生労働省](#), 2026.3 閲覧
- 16) 厚生労働省, [非正規雇用労働者\(有期・パート\)の雇用 | 厚生労働省](#), 2026.3 閲覧
- 17) コトバンク 非正規雇用, [非正規雇用\(ヒセイキコヨウ\)とは? 意味や使い方 - コトバンク](#), 2026.3 閲覧
- 18) 和田肇, 雇用契約と労働契約, 日本労働研究雑誌, No.657, p.74-p.75, 2015.4
- 19) 東京ハローワーク, [求人申込み手続きについてのご案内\(様式ダウンロード等\) | 東京ハローワーク](#), 2026.3 閲覧
- 20) 労働契約(契約の締結、労働条件の変更、解雇等)に関する法令・ルール, [労働契約\(契約の締結、労働条件の変更、解雇等\) | 厚生労働省](#), 2026年3月閲覧
- 21) 厚生労働省 都道府県労働局 雇用環境・均等部(室), 高度専門職・継続雇用の高齢者に関する無期転換ルールの特例について, R7.5
- 22) コトバンク 就業規則, [就業規則\(シュウギョウキソク\)とは? 意味や使い方 - コトバンク](#), 2026.3 閲覧

- 23) 厚生労働省, [パートタイム労働者、有期雇用労働者の雇用管理の改善のために、パートタイム労働者、有期雇用労働者の雇用管理の改善のために | 厚生労働省](#), 2026.2 閲覧
- 24) 厚生労働省, [主要様式ダウンロードコーナー（労働基準法等関係主要様式） | 厚生労働省](#), 2026.3 閲覧
- 25) 厚生労働省, [2024年4月から労働条件明示のルールが変わります - 厚生労働省 | 厚生労働省](#), 2026.3 閲覧
- 26) 内閣府, [令和6年度 年次経済財政報告 - 内閣府](#), 2026.3 閲覧
- 27) 日本年金機構, [在職老齢年金制度が改正されます | 日本年金機構](#), 2026.3 閲覧
- 28) 厚生労働省, [年金制度の仕組みと考え方 第3 公的年金制度の体系（被保険者、保険料）](#), 2026.2 閲覧
- 29) 日本年金機構, [年金の繰下げ受給 | 日本年金機構](#), 2026.3 閲覧

1. 2 建設技術者の高齢化

建設技術者の高齢化については、既に、建設業技術者センターの令和 6 年度「地域建設業の時間外労働の現状と削減の取り組み」報告書¹⁾、第 1 章調査の趣旨、1.2 建設業就業者に関する現状、で述べられており再掲する。

総務省統計局の「人口推計の結果の概要」によると、我が国の総人口は令和 6 年（2024 年）4 月 1 日時点で 1 億 2,400 万人、総人口に占める 65 歳以上人口は 3,624 万人で、高齢化率は 29.2%である。これは平成 22 年（2010 年）の総人口の 1 億 2,806 万人、総人口に占める 65 歳以上人口の 2,948 万人（高齢化率：23.0%）と比較すると、総人口が約 400 万人減少しているだけでなく、高齢化率が約 6 ポイント上昇（65 歳以上の人口が 676 万人増加）し、高齢化が急速に進んでいることが分かる。また国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口（令和 5 年推計）」によると、令和 10 年（2028 年）には高齢化率が 30%を超える（出生中位・死亡中位推計）とされ、人口減少に加えて高齢化がさらに進むとの推計結果が示されている。

このような少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少、さらには働く人の価値観の多様化などの時代の流れを踏まえ、政府は「働き方改革」を推進し、多様な働き方を選択できる社会の実現を目指している。

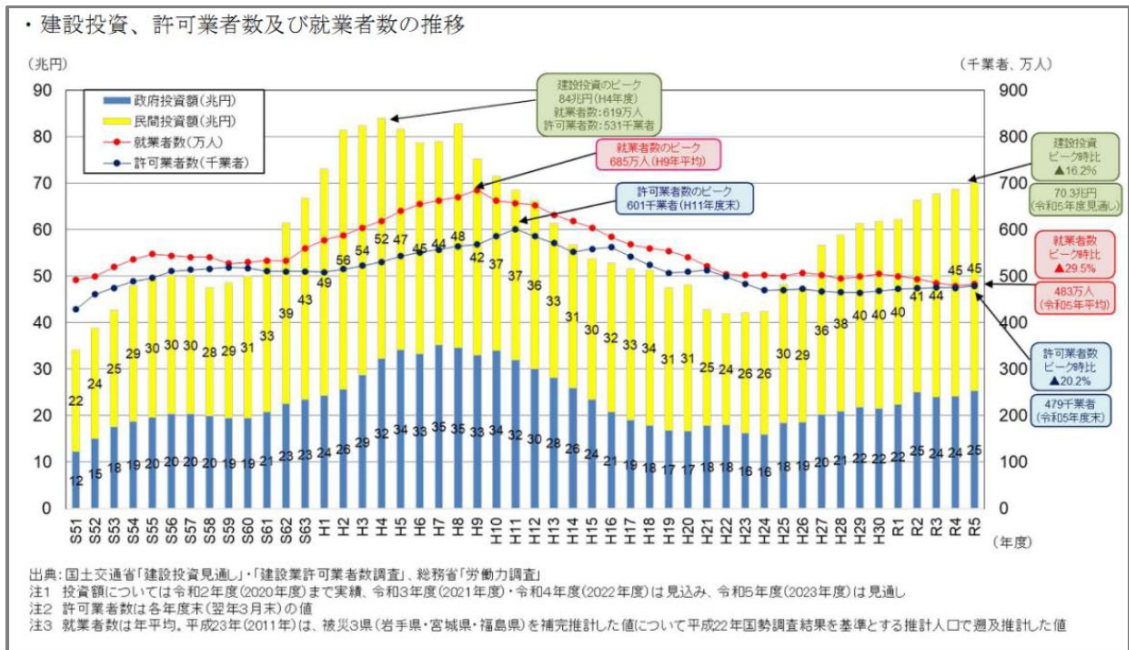
建設業においても担い手不足と就業者の高齢化は深刻な問題である。国土交通省がまとめた資料によると、建設業就業者数は 483 万人（令和 5 年（2023 年）平均）で、ピーク時の 685 万人（平成 9 年（1997 年）平均）に比べて約 200 万人（約 30%）減少している。

直近 10 年間で見ると、建設投資が約 48 兆円（平成 26 年度（2014 年度））から約 70 兆円（令和 5 年度（2023 年度）見通し）に増加しているのと対照的に、建設就業者数は 505 万人（平成 26 年（2014 年）平均）から 483 万人（令和 5 年（2023 年）平均）に減少している（図 1.2-1）。

また、「令和 6 年版国土交通白書」によると、建設業の就業者の年齢構成（令和 5 年（2023 年））は、55 歳以上が 36.6%、29 歳以下が 11.6%と、全産業と比較しても高齢化率が高く（図 1.2-2）、「今後、高齢就業者の大量退職や、少子化による若年層の就業者の減少が見込まれることから、担い手不足の深刻化が懸念される」としている。

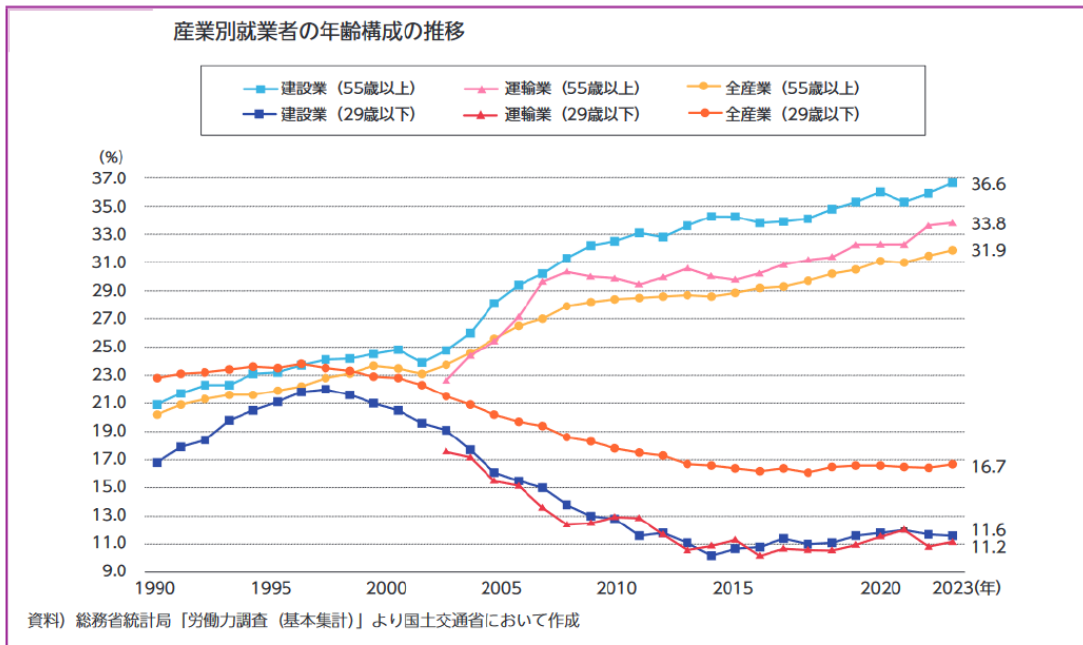
今後の建設業を考えると、入職者の確保と育成は喫緊の課題であり、また、建設業について回る「きつい、汚い、危険」を意味する「3K」のイメージを払拭することが急務であり、他産業と比べて長い年間総実労働時間等の大幅な改善が強く求められている（図 1.2-3）。

本調査と取材では、取材対象とした建設会社が、「3K」イメージ払拭と担い手不足への対応についての取組状況を把握するよう努めた。



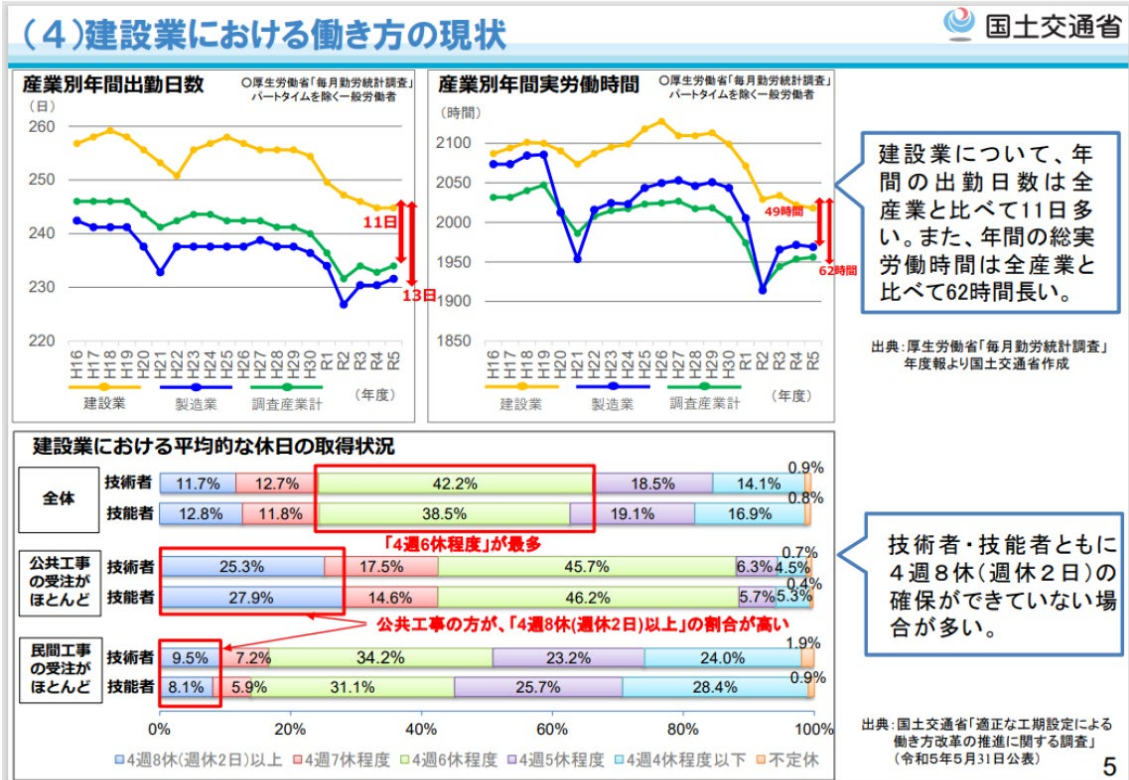
(出典) 令和6年版 国土交通白書 第Ⅱ部 関連データ集

図 1.2-1 建設投資、許可業者数及び就業者数の推移



(出典) 令和6年版 国土交通白書

図 1.2-2 産業別就業者の年齢構成の推移



(出典) 令和6年(2024年)8月 国土交通省「第三次・担い手3法について」

図 1.2-3 建設産業における働き方の現状

参考文献

- 1) 建設業技術者センター，地域建設業の時間外労働の現状と削減の取り組み 報告書，令和6年12月発行

1. 3 地域建設業の課題

(1) 今後の建設投資の方向と課題

高齢化と人手不足が深刻化する一方、建設投資額（名目）は、戦後から高度経済成長を経て平成 4（1992）年の約 84 兆円をピークに減少し、バブル崩壊に伴う市況の低迷とともに低下の一途をたどった。平成 22（2010）年の 41.9 兆円をボトムに再び上昇に転じ、平成 23（2011）年の東日本大震災発生と復旧・復興、激甚・頻発化する自然災害に対応する国土強靱化、令和 2（2020）年東京オリンピック・パラリンピック、令和 7（2025）年の大阪・関西万博など国際イベントの開催に合わせたインフラ整備、都心部の大規模再開発などを追い風に建設投資は上昇を続けた。令和 7（2025）年は 75 兆 5700 億円と推計される。

建設経済研究所と経済調査会が令和 8（2026）年 1 月に発表した調査報告¹⁾によると、令和 8（2026）年度の建設投資額（名目）は 81 兆 700 億円と推計し、平成 8（1996）年以來 30 年ぶりに 80 兆円の大台に乗ると推定している。

一方、これまで整備してきた道路や橋梁、トンネルなど社会資本の老朽化も進み、インフラメンテナンスの需要が急速に増している。国土交通省によると、建設後 50 年以上を経過するインフラ施設の割合は、道路橋は令和 5（2023）年の 37%が令和 22（2040）年に 75%、トンネルは 25%が 52%、河川管理施設は 22%が 65%、水道道路は 9%が 41%、下水道函渠は 7%が 34%、港湾施設は 27%が 68%と、大幅に増加する見通しとなっている²⁾。

建設後 50 年以上経過する社会資本の割合

	令和 5(2023) 年 3 月	令和 12(2030) 年 3 月	令和 22(2040) 年 3 月
道路橋 注 1) [約 73 万橋 (橋長 2m 以上) 注 4)]	約 37%	約 54%	約 75%
トンネル 注 1) [約 1 万 2 千本 注 4)]	約 25%	約 35%	約 52%
河川管理施設 注 1)注 2) [約 2 万 8 千施設]	約 22%	約 42%	約 65%
水道管路 [総延長：約 74 万 km]	約 9%	約 21%	約 41%
下水道管渠 [総延長：約 49 万 km]	約 7%	約 16%	約 34%
港湾施設 注 1)注 3) [約 6 万 2 千施設 注 4)]	約 27%	約 44%	約 68%

注 1 建設後 50 年以上経過する施設の割合については、建設年度不明の施設数を除いて算出。

注 2 国：堰、床止め、閘門、水門、揚水機場、排水機場、樋門・樋管、陸閘、管理橋、浄化施設、その他（立坑、遊水池）、ダム。独立行政法人水資源機構法に規定する特定施設を含む。

都道府県・政令市：堰（ゲート有り）、閘門、水門、樋門・樋管、陸閘等ゲートを有する施設及び揚水機場、排水機場、ダム。

注 3 一部事務組合、港務局を含む。

注 4 総数には、建設年度不明の施設を含む。

資料) 国土交通省

図 1.3-1 インフラ老朽化の見通し²⁾に加筆

令和 7（2025）年 1 月に埼玉県八潮市で発生した大規模な道路陥没事故に代表されるように、全国各地でインフラ老朽化に伴う陥没や損傷が発生しており、インフラメン

テナンスの強化も待ったなしの状況にある。今後も建設投資を押し上げる要因の一つになることが予想される。一方で、予防保全で重要とされる維持工事は、不人気と言われ、新規建設工事や施設更新工事に比べて不落や不調になりやすいと言われていた。新規建設工事や大規模な更新・リニューアル工事に比べて、ロットも小さく、収益が上がりにくいことが要因と考えられるが、点検・維持のようなインフラを支える「縁の下の力持ち」である維持工事が建設業者にとって魅力あるものとするための工夫・要因は引き続き探り続け改善できるものは改善していく必要がある。

本調査及び取材では、取材対象とした建設会社が、今後の建設投資の方向、インフラ老朽化対応について、どのように捉えているのか聞き取るようにこころがけた。

(2) 建設業の情勢・動向と課題

地域建設業の受注環境は、平成 17（2005）年の公共工物品質確保促進法の施行以降、総合評価一般競争入札が国土交通省直轄工事に拡大され、現在は都道府県、区市町村の工事に波及している。指名競争入札が一般競争入札に移行したことで、受注者が自ら工事を選び、価格と技術力で評価される競争環境が確立された。

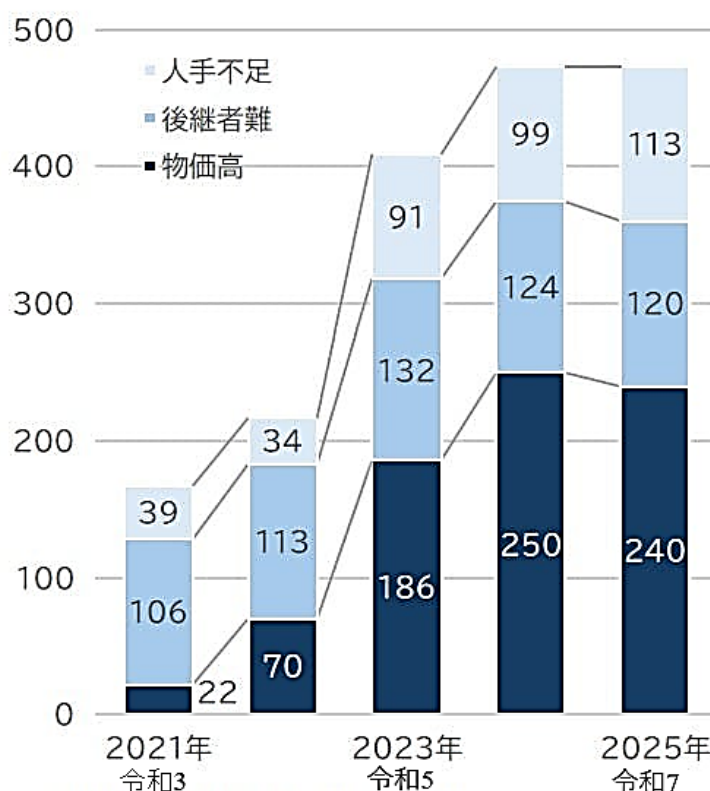


図 1.3-2 建設業の倒産件数・負債総額の推移 ³⁾に加筆

ただし、導入した時期が公共事業の減少と重なったことで熾烈な競争環境を生み出し、ダンピングの増加による業界の疲弊、リーマン・ショックによる経済不況が重なり、建設業界の倒産と離職が大幅に増加した。帝国データバンクによると、平成 20（2008）年 3,446 件が建設業の倒産件数のピークとなる（図 1.3-2）。この時期は新卒採用も抑えられ、現在の 30 代、40 代の中間世代の不足につながる遠因となった。

令和 7（2025）年の建設業の倒産件数は、前年比 6.9%増の 2021 件³⁾となり、過去 10 年で最多³⁾となっている。平成 25（2013）年以来、12 年ぶりに 2000 件を超え³⁾ている。元請けとなる総合建設業の倒産件数は 613 件だった。建設投資が増加する中で倒産も増加した背景として、運転資金のショートを引き起こす「物価高倒産」、人手不足を要因とした「人手不足倒産」、高齢者の病気や死亡を要因とした「後継者難倒産」の増加がある。

建設業の「物価高」「後継者難」 「人手不足倒産」



※各倒産要因の件数には一部重複を含む

図 1.3-3 建設業の倒産内訳³⁾に加筆

「人手不足倒産」は前年の 99 件が 113 件に増加³⁾した。物価高倒産は前年の 250 件を下回ったが 240 件³⁾で高い水準を維持する。「後継者難倒産」は前年の 124 件とほぼ横ばいの 120 件となる (図 1.3-3)。

新規卒業者、若手就業者については、他産業との人材争奪が激しくなっている。地域建設業者は、土木・建築以外の学部の卒業生を技術系職員として採用するケースが増えている。一方で、若手が入ってもより良い待遇を求めて転職するなど若者技術者の確保が課題となっている。建設技術者数は増加傾向にあるものの、建設需要の拡大・高齢技術者の減少に備えて、建設会社は、新規就労者の確保、離職の防止、人材育成の取り組みが重要となっている。

本調査及び取材では、取材対象とした建設会社が、新規就労者の確保、離職の防止、人材育成の取り組みとして実施している工夫を把握するよう努めた。また、その取り組みにおいて、高齢技術者が活躍する具体的な場面や効果を聞き取るよう努めた。

参考文献

- 1) (一財)建設経済研究所・(一財)経済調査会, 建設経済モデルによる建設投資の見通し (2026年1月), 2026年1月14日
- 2) 国土交通省, 社会資本の老朽化対策情報ポータルサイト インフラメンテナンス情報, 社会資本の現状と将来予測, [社会資本の老朽化の現状と将来 - インフラメンテナンス情報](#), 2026.3 閲覧
- 3) 帝国データバンク, 「建設業」の倒産動向 (2025年), [「建設業」の倒産動向 \(2025年\) | 株式会社 帝国データバンク \[TDB\]](#), 2026.3 閲覧

第2章 調査の方法

2. 1 調査の概要

本調査は、簡易アンケートとヒアリングの二段構えで行った。

1. 3で整理した課題を念頭に、高齢技術者の在籍者数や業務内容、インタビューする高齢技術者・現役技術者の業務内容等の実態、高齢技術者の知見やノウハウ・技術継承に対する会社及び各自の考え等各社に共通する設問を簡易アンケートで事前に回答してもらった。

ヒアリングでは、会社の経営方針を紹介いただいた後、事前の簡易アンケート結果を確認しつつ、各社の特徴ある取り組み、取材対象技術者の回答・その背景となる考えを中心に質問しコメント頂いた。

(1) 簡易アンケート

経営者、高齢技術者、現役技術者それぞれに質問項目を設定してヒアリング前に回答頂いた。複数的高齢技術者に回答してもらった会社もある。アンケート票及び結果は、参考資料2に示す。

経営者への質問項目及びその意図は表 2.1-1 に、高齢技術者と現役技術者への質問項目及びその意図は表 2.1-2 の通りである。

(2) ヒアリング

ヒアリングは、①経営者、②高齢技術者、③現役社員（技術者や総務担当者、若手社員など仕事をともにする人）の3者にインタビューすることを基本とした。3者それぞれに対するインタビューの主旨・目的は次のとおりである。

①経営者：社長など経営者に、経営方針や経営課題、次に具体的な高齢者活躍の取組を紹介してもらい、質疑応答の中で取組やそれが成功している「肝」を掘り下げる。加えて、地域建設業経営者として捉えている地域建設業の課題についても話していただくことを心掛けた。

②高齢技術者：本調査の主役である高齢技術者に、現在の業務内容や働く動機、ワークライフバランスやプライベートの充実度など、高齢技術者本人から見た高齢技術者が働く意義について語って頂く。質疑応答の中で、高齢技術者が活躍する上で今後拡充していく方向・課題について掘り下げる。

③現役社員：現役で働く社員に、高齢技術者と共に働く意義・メリットを語って頂く。質疑応答の中で、例えば長年にわたり培ったノウハウや技術力などの価値を浮き彫りにするよう試みた。また、自身が高齢になったときに会社にあるとよい制度や施策などについても話してもらうことを心掛けた。

結果は、3.2～3.8で会社ごとに詳述する。

表 2.1-1 経営者簡易アンケート質問項目とその意図

質問項目	質問意図
高齢技術者の雇用状況	高齢技術者（65歳以上）の人数と、正社員や嘱託など雇用形態別の人数について実態を把握することを意図した。併せて年代別の社員数も聞き、不足している30-40代の中間世代の不足実態が浮き彫りにすることを意図した。
受注戦略における高齢技術者の活用	中間世代が不足する中、工事実績を持つ高齢技術者が抜けると新規受注が難しくなることから、各社の受注戦略における高齢技術者の活用法を聞くことを意図した。
現場支援の期待や成果	高齢技術者の経験やノウハウが、発注者や協力会社との折衝でどのように生かされるかを聞きとることを意図した。工事を円滑に進めるために高齢技術者の経験に裏打ちされたコミュニケーション能力にフォーカスした。
技術継承や若手育成	ベテラン技術者が引退すると貴重な技術が失われる可能性があるため、どのように技術継承しているのかを聞きとることを意図した。
地域課題解決への貢献	地域の安全安心の確保、雇用創出、活性化など地域の抱える課題に貢献する取組や経営方針を聞くことを意図した。
高齢技術者が働きやすい社内制度	高齢者に長く働いてもらうため、それぞれの健康面や家庭などの個別の事情に合わせた柔軟な働き方を実現する、各社の独自の施策を紹介してもらうことを意図した。

表 2.1-2 高齢技術者、現役技術者簡易アンケート質問項目とその意図

質問項目	質問意図
経歴、業務内容	これまでの経験や業務の実績などを聞き、技術者当人の強み・スキルを聞くことを意図した。また、プロパーか中途採用かで取材対象会社の相対的魅力を聞く手掛かりとした。
(高齢技術者)工事関係者との協議や折衝、関係づくりに必要なスキルやノウハウ (現役技術者)工事関係者との協議や折衝、関係づくりに役立つ高齢技術者のスキルやノウハウ	現場代理人や監理技術者に求められるコミュニケーションのスキルを浮き彫りにすることを意図した。特に若手にはハードルが高い発注者と協力会社との折衝でポイントになることが聞けることを期待した。
(高齢技術者)技術継承について、デジタル技術だけでは代替、継承できない固有のノウハウもあれば (現役技術者) 高齢技術者から教わった、デジタル技術だけでは代替、継承できないノウハウなど	現場では、長年の経験に基づく技術や判断が重要な役割を果たす。こうした技術は単にマニュアル化できるものでもなく、現場経験を積んで身につくものも多くある。広い範囲でDXが進んでいるが、現時点ではICTツールには代替できない技術が多く残されているはずとの仮説を持ち、技術を伝える側・受け取る側双方からの回答で、現場経験を積んで身につくもの、デジタル技術だけでは代替できない固有の技術とノウハウが浮き彫りになることを期待した。また、工事品質の低下を避けるために、若手に残したい技術は何かを聞いた。
(高齢技術者)働く上で重視すること (現役技術者) 高齢技術者が活躍できる環境があることで、自身にとってもメリットに感じる点	高齢でも働くメリットや、プライベートを充実させるために気をつけていることを聞いた。 現役世代には、高齢技術者の活躍の場があることが、取材対象会社で働き続けるモチベーションになっているのか聞けることを期待した。
(高齢技術者)仕事を続ける上で課題に考えていること (現役技術者)会社の高齢者活用の施策で期待すること、要望は	高齢になって現役時代と同じように働く上での課題や限界等について当事者の率直な実感が浮き彫りになることを期待した。 現役世代には、取材対象会社で働き続けるモチベーションを向上する上での期待・改善事項が聞けることを期待した。

2. 2 調査に協力頂く建設会社の抽出・決定

建設業技術者センターにおいて、令和元年・2年度に「地域社会を支える建設業と建設技術者に関する現状と課題」¹⁾が調査されており、課題としては、「週休2日制の実施（適正な工期関係含め）」、「長時間労働（罰則付きの時間外労働上限規制への準備も含め）」、「担い手確保・建設業の魅力」、「i-Constructionの推進（ICT、BIM/CIM活用）」、「施工時期平準化」、「女性技術者活躍」、「監理技術者の専任義務の緩和・主任技術者の配置義務の合理化等」、「雪国としての現状と課題」、「その他」が挙げられている。週休2日制の実施や業務改善による長時間労働の回避は、他産業と比べて長い年間総実労働時間等の大幅な改善につながるものであり、若年層の入職者につながる。「i-Constructionの推進（ICT、BIM/CIM活用）」「女性技術者活躍」も、若年層に魅力ある仕事として認知されることにつながる。

今回の調査では、高齢技術者の活躍で期待されるものの1つとして、入職した若年層に経験豊富な技術者の知見や技術を伝承・継承することで、地域社会を支えてきた建設業を持続していくことと考えた。令和元年・2年度の調査における課題「その他」で挙げられている具体的中身は次のようなものであり、若手技術者への技術継承や地域に果たしている建設業の重要性・役割について指摘されている。

- ・ 地方と首都圏との乖離が近年大変大きいと感じている。地域における建設業の実態に関して、「地域の声を拾っていただく機会」は本当にありがたい。（新潟県）
- ・ 総合評価方式による入札での個人の工事成績や施工実績の評価は、建設技術者の活動を狭めたり、広域異動に繋がったりすることから、改善できないか。（新潟県）
- ・ 工事の実施にあたり、効率化・合理化できるところは速やかに対応してほしい。（大分県）
- ・ 若手技術者には、良い上司の下でのOJTや社内研修が重要。資格取得はスキルアップの手段として重要であり、企業のバックアップも重要。（大分県）
- ・ インフラ整備や災害対応という建設業の重要性が認識され、たとえコロナ禍の経済下でも地域の建設業にお金が確実に下りてくるのが重要である。それが広く企業に認識されないと、職員の待遇の改善は進まない。（高知県、宮城県）
- ・ 地域の建設業は、公共事業費を通じて税収を地域に再配分するという役割があり、コロナ禍によるこういう状況のときこそ、お金を使って地域経済を支える必要がある。（高知県）
- ・ 東日本大震災の復興工事が終わると、次にどのような工事があるのか不安を感じている。おそらく維持工事が主体となって実施されていくのではないかと思うが、それだけで地域が活性化するとは考えられない。（宮城県）

高齢技術者が活躍する事で地域建設業の課題を解決・緩和した好事例を抽出するため、地域が偏らないよう取材に協力いただける候補を選定し、株式会社田名部組、株式会社小野組、土志田建設株式会社、株式会社久本組、白石建設工業株式会社、旭建設株式会社、幸輝興業株式会社の7社に決定した。

7社ともHP上で採用情報に、新採に加えて、技術者のキャリア（経験者）採用もあげており、成長途上にある建設会社である。各社とも将来を見据えた成長戦略を掲げており、その牽引役や下支え役として高齢技術者が効果的に機能している事例が得られる

のではないかと推定した。

表 2.2-1 は、建設業技術者センターが実施した、令和 6 年度調査研究「地域建設業の時間外労働の現状と削減の取り組み」²⁾におけるアンケート調査に協力いただいた 4 県協会、全中建のアンケート結果で整理した、業種－建設技術者数階層で分類した会社数を表にし、今回の取材対象建設会社 7 社の業種と建設技術者数からどのカテゴリーに位置付けられるかみたものである。

表 2.2-2 は今回取材対象とした各建設会社の HP に掲載されている会社情報、建設業登録業者検索サイト³⁾で閲覧できる建設業許可番号と建設業種類登録、表 2.2-3 は各会社の採用募集ページ等で確認できる就業規則に記載されていると推察される項目、求めている人材・資格等を表にまとめたものである。

選定された 7 社は、売上高や所属技術者数からみて、いずれも地域建設業としては、比較的規模の大きい、地域をリードする存在の建設会社といえる。

表 2.2-1 取材対象建設会社の業種・規模²⁾より作成

技術者数階層/業種 4 県 386 社 # 平均 15.8 人/社 全中建 504 社 # 平均 18.1 人/社	土木 4 県 205 社 # 平均 10.4 人/社 全中建 277 社 # 平均 14.6 人/社	建築 4 県 36 社 12 人/社 全中建 46 社 12.3 人/社	土木・建築 4 県 130 社 24.7 人/社 全中建 163 社 26.3 人/社	その他 4 県 12 社 22.3 人/社 全中建 18 社 12.5 人/社
～5 人	4 県 71 社 全中建 84 社	4 県 8 社 全中建 15 社	4 県 26 社 全中建 23 社	4 県 2 社 全中建 6 社
6～10 人	4 県 74 社 全中建 88 社	4 県 13 社 全中建 18 社	4 県 34 社 全中建 27 社	4 県 3 社 全中建 5 社
11～20 人	4 県 46 社 全中建 63 社	4 県 10 社 全中建 63 社	4 県 35 社 全中建 51 社 幸輝興業株式会社(16 人)	4 県 6 社 全中建 4 社
21～50 人	4 県 10 社 全中建 29 社 旭建設株式会社(41 人)	4 県 8 社 全中建 29 社	4 県 19 社(14.6%) 全中建 46 社(28.2%) 土志田建設株式会社(40 人)	4 県 2 社 全中建 3 社
51 人～	4 県 4 社(2%) 全中建 13 社(4.7%) 株式会社久本組(87 人)	4 県 0 社 全中建 1 社	4 県 16 社(12.3%) 全中建 16 社(9.8%) 白石建設工業株式会社(66 人) 株式会社田名部組(73 人) 株式会社小野組(119 人)	4 県 2 社 全中建 0 社

取材対象 7 社で着目した点は以下の通りである。

青森県八戸市に本社を置く株式会社田名部組は、「東北ナンバーワンの建設グループ」「日本一の地方ゼネコン」を掲げ、東京、仙台、札幌に拠点を置き、10 年以内に年売上高 500 億円の達成をビジョンに掲げている。同社の売上は 1993（平成 5）年にピークの 75 億円に達したものの 2009（平成 21）年に 15 億円まで落ち込んだ。現社長が人財育成（教育）に焦点あて、エリア拡大や工事中製化などを進めて 2023（令和 5）年に完成工事高で青森 1 位に返り咲いた。V 字回復を支えてきたのが現在の高齢技術者であり、現在は常勤から非常勤まで幅広い雇用形態を用意し、デジタル社内大学の TANABU ア

カデミー、協会向けの田名部塾などで講師としても活躍する場を提供している。

新潟県胎内市に拠点を置く株式会社小野組は、「企業にとって最重要なのは人材育成である」という理念のもと、技術者や技能者の育成やキャリアアップを支援する一般社団法人和合館工学舎、一般社団法人北陸建設アカデミーを設立・運営している。小野貴史社長自身が国家資格であるキャリアコンサルタントの資格を持ち、人材育成の起点となることで、経歴、能力、体力、健康など個人差が大きい高齢技術者に即した様々な業務や雇用形態を用意し、それぞれのライフステージやキャリアアップを見据え、カスタマイズしたキャリアプランを提示している。地域建設業としてさまざまな経営課題に取り組む中、従業員1人ひとりを地域の構成員と捉え、地域を支えるために人を育てることを実践している。

土志田建設株式会社は、日本有数の都市である横浜市の発注工事を主戦場としている。社長は40歳の若手経営者であり、社内で扱う書類を全てクラウドで管理してペーパーレス化を進めるなどDXを推進し、30代以下の社員が4割以上を占めるなど若手の採用を積極的に進めている。45歳以下の経営者が所属する横浜建設業青年会の会長も務め、新しい感覚の経営者をリードする立場でもある。そんな同社の受注戦略の中核を担うのが、豊富な工事実績を持つ高齢技術者である。若手女性社員が主体となる「ビジネスサポート推進課」が高齢技術者を支援する取り組みを始めるなど、高齢技術者が活躍しやすい環境整備を進めている。自治体工事を主体とする中小建設業における高齢者活躍のモデルケースと考えた。

関西エリアでは、大阪市に本社を置く株式会社久本組に注目した。所員104人のうち、65歳以上の高齢技術者は23人で全体の2割強を占める。現場所長として活動するケースもあれば、積算や見積もり支援や教育、さらには現場応援役も務める人もいる。高齢技術者活用の先駆的企業と推定した。一方で平均年齢は51歳と高齢化が進む中、就職氷河期世代に当たる40代の獲得が難しい状況であり、高齢技術者に期待するところはますます大きくなっている。高齢技術者の知見やネットワークを最大限生かした取り組みを展開する中、今後5年程度で65歳以上が3割程度に拡大することが見込まれている。「シームレス＝エイジレス」をテーマに課題解決を目指している。

全国より10年早く人口減少と高齢化が進んだ“人口減少・少子高齢化の先進地域”である四国の白石建設工業株式会社は、もともと定年制を敷いていない。「高齢技術者の経験×若手の新発想×AI」を成長戦略に据え、さまざまな業務改革に取り組んでいる。例えば現場運営では独自の「チーム制」を敷き、リーダーである30代の中堅社員の補佐役に経験豊富なベテラン技術者を据え、現場の支援や技術継承を図っている。これまでの技術者の知見や創意工夫を「事例集」にまとめ、貴重な社内ツールとしても活用している。様々な役割を持つ高齢人材が得意分野を生かして働くことで、地域で高く評価されている。

九州地域では、宮崎県日向市の旭建設株式会社を選定した。同社は令和元（2019）年5月31日に健康経営宣言を行っている。平成30（2018）年1月26日に全国健康保険協会が定める「健康宣言優良事業所」（金）に認定、平成31（2019）年1月28日に宮崎県「健康長寿推進企業賞知事表彰（最優秀健康長寿推進賞）」を受賞、令和3（2021）年3月4日経済産業省が定める「健康経営優良法人」中小規模法人部門ブライツ500に認定

され、令和4（2022）年、令和5（2023）年、令和6（2024）年、令和7（2025）年と4年連続「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」に認定されている。

令和7（2025）年11月13日に沖縄県で開催された「九州・山口生涯現役社会推進大会」で、宮崎県代表として表彰された。旭建設株式会社が評価されたポイントは、「90歳までの定年引き上げ」、「各人に合わせた自由な働き方の選択肢を提案（勤務日数、勤務時間の柔軟化、週休3日制等）」、「デジタルやパソコンが苦手な高齢者へのサポート体制」、「毎朝の体操による健康促進、定期健康診断、定期歯科検診、健康に関する勉強会の実施」、「年齢に関わらないコミュニケーションの場の創造（社内木鶏会、クラブ活動等）」である。

同社の取り組みで顕著なのは、ベテランから若手への一方通行の技術継承ではなく、若手技術者が得意とするICTやAIなどDXを学ぶ「相互教育」に力を入れている点にある。さらに、ラジオ体操やストレッチ、掃除などを実施する健康習慣の奨励や、禁煙や月間歩数の多い人に手当を支給するなどさまざまな表彰制度を設け、人材が長く活躍できるようにするための取り組みを経営の柱としている。

高齢者の雇用対策では、長年の経験や知識を生かし、若者とは違う高齢者ならではの能力を発揮できる環境づくりが求められている。そうした意味で期待されるのが、デジタル技術で仕事のあり方を変革する建設DXである。岡山県倉敷市に拠点を置く幸輝興業株式会社は、現場技術者の“眼”となるクラウドカメラシステムを導入し、遠隔から現場を見ることで高齢技術者の身体的負担を軽減するとともに、ベテラン技術者の経験や知識を発揮できる環境づくりを進めている。だれもが使いやすい、汎用性の高いクラウドカメラシステムの活用事例を通じ、今後より多くの高齢技術者が活躍する時代において、デジタル技術を効果的に活用している例と期待した。同社は、のり面対策の技術を核に平成3（1991）年に創業した比較的新しい建設会社であり、現在成長の途上にある。

表 2.2-2(1) 取材対象建設会社の概要

取材協力会社	白石建設工業株式会社 土木・建築 本社:愛媛県新居浜市	株式会社小野組 土木・建築 本社:新潟県胎内市	株式会社久本組 土木 本社:大阪市住吉区	株式会社田名部組 土木・建築 本社:青森県八戸市	旭建設株式会社 土木 本社:宮崎県日向市	土志田建設株式会社 土木・建築 本社:横浜市緑区	幸輝興業株式会社 土木・建築 本社:岡山県倉敷市
資本金	35,000,000 円	9400 万円	4 億 7040 万円	5000 万円	8000 万円	9,000 万円	40,000,000 円
創業	昭和 34 年 3 月創業 1972 年 5 月会社設立 平成 27 年 3 月設立	明治 21 年 1 月(1888 年)創業 昭和 37 年 4 月(1962 年)設立	昭和 31 年 1 月創業 昭和 38 年 4 月設立	大正 13 年 8 月 1 日創業 昭和 22 年 6 月 24 日設立	昭和 34 年 6 月 30 日設立	1911(明治 44)年 8 月 10 日創業 1952(昭和 27)年 6 月 5 日創立 1960(昭和 35)年 4 月有限会社土志田建設 設立 1963(昭和 38)年 9 月土志田建設株式会社に組織変更	平成 3 年 1 月創業
売上高	グループ売上 107.4 億 (2021 年度)	98 億円 (2025 年 5 月期)		97.9 億円(令和 7 年 6 月期)	2,934,551 千円 (2024 年実績)	4,801,544 千円(R6.7.1-R7.6.30)	
従業員数	102 名(2026 年 1 月現在) ※グループ全体 276 名 (236 名)	186 人 (2024 年 3 月卒業 者向け募集時)	(104 名)	122 名 (R7.7.1 現在) 男子 88 名/女子 34 名 (R7.7.1 現在)	73 名(うちパート 1 名) (R7.3 月現在) 男 61・女 15	45 名 (2025 年 4 月現在)	30 名
建設技術者数		一級建築士 16 名			施工管理 48 名 作業班 10 名 営業・支店長 7 名 (総務 3 名, 経理 3 名) 労働安全衛生 1 名 顧問 1 名		有資格 一級土木施工管理技士 一級造園施工管理技士 二級土木施工管理技士 二級建築施工管理技士 二級建設機械施工管理技士 地すべり防止工事士、測量士 グラウンドアンカー施工士 のり面施工管理技術者 あと施工アンカー 給水装置工事主任者 二級建設業経理士
建設業許可を受けた建設業種類	国土交通大臣許可 (特-4) 第 26761 号 土, 建, 大, 左, と, 石, 屋, 電, 夕, 鋼, 筋, 舗, しゅ, 板, ガ, 塗, 防, 内, 絶, 具, 水, 解	・特定建設業: 国土交通 大臣許可 (特-4) 第 2574 号 土, 建, 大, 左, と, 石, 屋, 夕, 鋼, 筋, 舗, しゅ, 板, ガ, 塗, 防, 内, 絶, 具, 水, 解	・国土交通大臣許可番 号 第 4658 号 土, 建, 大, と, 管, 鋼, 筋, 舗, しゅ, 水, 解	国土交通大臣許可 (特-4) 第 24877 号 土, 建, 大, 左, と, 屋, 夕, 鋼, 筋, 舗, しゅ, 板, ガ, 塗, 防, 内, 具, 水, 解	国土交通大臣許可第 028548 号 土, と, 石, 鋼, 舗, し ゅ, 塗, 水, 解	特定建設業国土交通大臣許可 (特-6) 第 7392 号 土, 建, 大, 左, と, 石, 屋, 夕, 鋼, 筋, 舗, しゅ, 塗, 防, 内, 水, 解 一級建築士事務所神奈川県知 事登録第 17026 号 宅地建物取引業神奈川県知事 免許 (6) 第 19084 号 住宅性能保証制度業者登録証 21018417	岡山県知事許可第 23616 号 特定・・・ (土) (と) (石) (ほ) (しゅ) (塗) (水) (解) (園) (鋼)

表 2.2-2(2) 取材対象建設会社の概要

取材協力会社	白石建設工業株式会社 土木・建築 本社:愛媛県新居浜市	株式会社小野組 土木・建築 本社:新潟県胎内市	株式会社久本組 土木 本社:大阪市住吉区	株式会社田名部組 土木・建築 本社:青森県八戸市	旭建設株式会社 土木 本社:宮崎県日向市	土志田建設株式会社 土木・建築 本社:横浜市緑区	幸輝興業株式会社 土木・建築 本社:岡山県倉敷市
事業内容 営業品目 実績	<p>施工実績 土木事業、建築事業、 住宅販売事業、 リフォーム事業 エネルギー事業</p> <p>営業品目</p> <ul style="list-style-type: none"> ・土木工事一式 ・建築一式工事 ・大工工事 ・左官工事・とび ・土工工事・石工事 ・鋼構造物工事 ・鉄筋工事・舗装工事 ・浚渫工事・塗装工事 ・水道施設工事 ・電気工事 <p>の設計ならびに施工および付帯または関連する一切の請負業</p>	<p>総合建設業</p> <ul style="list-style-type: none"> ■土木…道路・橋梁・河川・砂防・海岸・環境整備 ■建築…公共工事・工場・事務所・商業店舗・医療施設 ■JP (ジャパンポスト = 日本郵政) …郵便局関連建築・修繕 ■住宅…一般住宅新築・リフォーム・不動産 	<p>総合建設業</p> <p>実績工事</p> <ul style="list-style-type: none"> ・防災船着場、水道配水管布設替、下水処理場建設、公園再整備、橋梁上部工事、下水処理場雨水滞水池耐震護岸、下水道幹線圧送管路改築工事、水道配水管改良、淀川左岸線(2期)トンネル整備工事、下水管渠築造工事 	<p>総合建設業(土木・建築) 業務内容</p> <p>資産有効活用事業 流通店舗事業 都市再生事業 住宅の新築・増改築工事 リフォーム工事(住宅・事務所・店舗・ビル改修) 土木一式工事(アスファルト舗装工事含む) 建築一式工事(アパート・マンション・店舗・ビル等) 海洋・港湾土木工事(海事工事・しゅんせつ等) 杭打工事 アスベスト除去・解体工事 耐震補強工事 オール電化事業(IH・エコキュート・蓄熱暖房) 太陽光発電 空き家・空地管理 各種施設管理 八戸近郊の地域情報ポータルサイトの運営・管理(えんぶりスタイル)</p> <p>実績</p> <p>公共事業：道路改築、橋梁補修、舗装新設、下水道整備、堤防・護岸地震高潮対策、港湾ふ頭用地整備コンテナターミナル拡張(PC版設置)工事、水産流通基盤整備工事 本社：店舗新築等 仙台支店：ビル改修、ビル新築、店舗新築、マンション新築、住宅新築 東京支店：マンション新築、共同住宅新築</p>	<p>事業内容 特定建設業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・土木工事 ・とび、土工工事 ・石工事 ・鋼構造物工事 ・舗装工事 ・しゅんせつ工事 ・塗装工事 ・水道施設工事 ・解体工事 <p>実績</p> <p>トンネル</p> <ul style="list-style-type: none"> ・岩下トンネル(工期 R2.3.13-R4.3.25,宮崎県西都土木事務所発注) ・国道 448 号藤工区(仮称)藤トンネル工事(工期 H30.12.4-R3.3.25,宮崎県串間土木事務所) ・国道 219 号十五番トンネル工事(工期 H25.3.11-H26.12.28,宮崎県西都土木) <p>下水道 地すべり 構造物 橋梁 河川 法面 砂防 補修 護岸 造成 道路</p>	<p>総合建設業</p> <p>*建築(木造・RC造・S造、外壁改修、防水、リフォーム等) *土木(宅造、外構、舗装、水道、法面、トンネル、解体等)</p> <p>宅地建物取引業、それらに付帯し、または関連する一切の事業</p> <p>事業内容</p> <p>土木工事：河川工事、上下水道工事、道路工事、管更生 (FFT 工法) 建築工事：公共施設の新築・改修から、学校・教育施設の改修、商業施設・オフィスの建築工事 その他事業：新築住宅やリフォーム、店舗・オフィス施工、造園、省エネ対策まで幅広いサービスを展開</p>	<p>営業種目</p> <p>法面保護工事 アンカー工事 斜面安定、補強土工 地滑り対策工事 高エネルギー吸収型防護柵工事 斜面安定掘削工事 土木工事一式 橋梁補修工事 足場組立工事 解体工事 舗装工事 交通安全施設工事 水道施設工事 設計 施工 ◆ドローン事業 調査 空撮 ◆ロックボルト資材販売</p>

表 2.2-2(3) 取材対象建設会社の概要

取材協力会社	白石建設工業株式会社 土木・建築 本社:愛媛県新居浜市	株式会社小野組 土木・建築 本社:新潟県胎内市	株式会社久本組 土木 本社:大阪市住吉区	株式会社田名部組 土木・建築 本社:青森県八戸市	旭建設株式会社 土木 本社:宮崎県日向市	士志田建設株式会社 土木・建築 本社:横浜市緑区	幸輝興業株式会社 土木・建築 本社:岡山県倉敷市
事業所	本社(愛媛県新居浜市) 松山支店 東京支店 住宅販売事業 ひめホーム (愛媛県新居浜市) エネルギー事業 ソーラー新居浜店 リフォーム事業 にこちゃん リフォーム今治店	本社(新潟県胎内市) 新潟支店(新潟市) 関東支店(埼玉県) 東北支店(宮城県) 営業所(新発田、横浜、長野、長岡、福島、山形)	本社(大阪市住吉区) 和歌山支店 東京支店 神戸営業所	本社(青森県八戸市) 仙台支店 東京支店 札幌支店 見立山サテライト(八戸市) 五所川原営業所	本社(日向市) 宮崎支店 西都支店 都城支店 佐伯支店	本社(横浜市緑区) リバティハウス(〃) 東京町田支店 長野営業所(長野県茅野市)	本社(岡山県倉敷市) 岡山支店 浅口営業所 西阿知機材倉庫
グループ関連会社	シティプラスホールディングス(2015) 【土木・建築事業】白石建設工業株式会社 【エネルギー事業】e∞SELECT 【不動産事業】株式会社ルミノシティ 【住宅販売事業】ひめホーム 【建設事業】有田建設株式会社(高知県宿毛市) 【リース事業】株式会社四国重機リース 【リフォーム事業】にこちゃんリフォーム 【リサイクル事業】株式会社エコシティ 【介護事業】株式会社青い鳥 【地域活性化事業】株式会社七福芋本舗	関連会社 ・いちごカンパニー(株)		関連会社・施設 (株)田名部二本木エナジー (株)ジェイホーム (株)アットプラス (株)八幡建設 (株)住通 住通賃貸保証(株) 日本インシュアランス(株) (合)はちのへプロジェクト 中亀建設(株)(本社:岩手県盛岡市) (株)竹田工務店(本社:新潟県新潟市) (株)シティフロンティア(デイサービス中央) (株)アマテラス (株)田名部ホールディングス NPO 法人フォルツァ(デイサービスセンター虹)			株式会社 RIKI
主な取引先			国土交通省近畿地方整備局 ／東北地方整備局/ 日本下水道事業団 NEXCO 西日本/ 大阪府／和歌山県／宮城県 大阪市／柏原市／京都市/ 和歌山市／東大阪市／堺市 その他地方公共団体				国土交通省 岡山県 各市町村 岡山県内法面業者全般 東興ジオテック株式会社 国土防災技術株式会社 西日本高速道路株式会社

表 2.2-3(1) キャリア・中途採用、新規採用含めて読み取れる労働条件

取材協力会社	白石建設工業株式会社 土木・建築 本社:愛媛県新居浜市	小野組 土木・建築 本社:新潟県胎内市	久本組 土木 本社:大阪市住吉区	株式会社田名部組 土木・建築 本社:青森県八戸市	旭建設株式会社 土木 本社:宮崎県日向市	士志田建設株式会社 土木・建築 本社:横浜市緑区	幸輝興業株式会社 土木・建築 本社:岡山県倉敷市
キャリア採用	<p>建築施工管理・現場監督 (経験者と未経験者) 土木施工管理・現場監督 (経験者と未経験者) 勤務地:白石建設工業株式会社 本社</p> <p>正社員募集 テレアポ・飛込なし</p> <p>年齢制限記載なし パートタイム, 有期雇用記載なし</p>	<p>職種: 土木施工管理 (本社) ・工程管理、見積作成、図面作成、原価管理、安全管理等 ・建設現場で作業する現場作業員の作業工程やスケジュール、安全・品質・原価を管理する仕事です。 ・書類作成等のデスクワークもあります。</p> <p>正社員以外 名称: 契約社員 年齢制限不問</p> <p>雇用期間 雇用期間の定めあり 6ヶ月 契約更新の可能性 あり (条件付きで更新あり) 契約更新の条件 ・契約期間満了時の業務量・勤務成績、態度・能力・会社の経営状況・従事している業務の進捗状況 (更新回数限度無し)</p> <p>試用期間あり 期間 6ヶ月</p>	<p>職種: 技術職 (土木) 職務内容: 施工管理 既卒者初任給: 年齢、国家資格の保持、実務経験により決定</p> <p>年齢制限記載なし 「定年 65 歳 (雇用延長制度あり)」の記載あり</p>	<p>募集職種</p> <p>【本社】 建築士・一般職 建築士・幹部候補 建築施工管理技士・一般職 建築施工管理技士・幹部候補 土木施工管理技士・一般職補助者 土木施工管理技士・一般職 土木施工管理技士・幹部候補 重機オペレーター</p> <p>【札幌支店】 建築施工管理技士・一般職 建築施工管理技士・幹部候補</p> <p>【仙台支店】 建築施工管理技士・一般職 建築施工管理技士・幹部候補 土木施工管理技士・一般職 土木施工管理技士・幹部候補</p> <p>【東京支店】 建築施工管理技士・一般職補助者 建築施工管理技士・幹部候補 年齢制限記載なし パートタイム, 有期雇用記載なし</p>	<p>募集職種</p> <p>・土木施工管理 ・BIM/CIM エキスパート ・ドローン操縦者 ・3D解析者 ・営業 ・営業事務 ・積算 ・総務 ・経理 ・広報 ・DX 担当 ほか</p> <p>教育制度 新入社員研修 新入社員フォローアップ研修 職種別・階層別研修 OJT ほか</p> <p>年齢制限記載なし パートタイム, 有期雇用記載なし</p>	<p>土木・建築技術者 年齢制限記載なし パートタイム, 有期雇用記載なし</p> <p>仕事内容 土木・建築施工管理又はその補佐業務 土木・建築積算・実行 予算作成</p>	<p>募集職種 現場管理職 (土木技術職 / 建築技術職) 雇用形態 正社員 応募資格 【学歴】不問 【資格】普通自動車免許 (AT 限定不可) ※土木施工管理技士、その他建設に関する資格を保有している方は歓迎します。 【経験】不問 ※施工現場で働いた経験をお持ちの方は、歓迎します。</p> <p>年齢制限記載なし パートタイム, 有期雇用記載なし</p> <p>現場施工職も募集 (略)</p>
条件		<p>必要な能力・経験 土木施工管理経験あれば尚可 ワード・エクセル基本操作できる方 1 級土木施工管理技士 あれば尚可 2 級土木施工管理技士 必須 普通自動車運転免許必須 (AT 限定可)</p>		<p>カムバック採用制度 対象者: *下記すべてを満たす方 ①1 年以上、弊社に在籍していた方 ②職種: 技術職 (現在募集している職種) ③退職事由: 自己都合 (不正等により退職した者は除く) 待遇等: 弊社退職後における経験、取得資格および実績をもとに個別に決定</p>	<p>資格・学歴 技術/土木の他 理工系 営業・事務</p>	<p>必要な経験等 土木・建築施工管理 エクセル・ワード・CAD 必要な資格・免許 土木・建築 1 級施工管理技士 土木・建築 2 級施工管理技士 1・2 級建築士 普通自動車免許(AT 可)</p>	

表 2.2-3(2) キャリア・中途採用、新規採用含めて読み取れる労働条件等

取材協力会社	白石建設工業株式会社 土木・建築 本社:愛媛県新居浜市	小野組 土木・建築 本社:新潟県胎内市	久本組 土木 本社:大阪市住吉区	株式会社田名部組 土木・建築 本社:青森県八戸市	旭建設株式会社 土木 本社:宮崎県日向市	士志田建設株式会社 土木・建築 本社:横浜市緑区	幸輝興業株式会社 土木・建築 本社:岡山県倉敷市
勤務地 勤務時間 休日 休暇	勤務地:本社, 現場, 東京支店, 松山支店 週 5 日, 8:00~17:00 週 5 日, 9:00~18:00(一部現場) 年間休日 112 日 完全週休 2 日制、GW、お盆、地方祭、年末年始、有給休暇 その他(会社カレンダーによる)	本社, 新潟支店, 関東支店, 東北支店 週 5 日, 8:00~17:00(休憩時間 12:00~13:00) 休日:完全週休 2 日制(土・日), 祝日休み, 年間休日 123 日(月平均労働日数 20.3 日) 休暇有, 育児休業取得実績有 転勤有	主に関西圏, 関東 週 5 日, 8:00~17:00(休憩 1 時間) 年間休日 123 日(土曜, 日曜, 祝日, 夏季休暇, 年末年始休暇) 有給休暇(初年度 10 日, 最高 20 日)	週 5 日, 8:00~17:30 休憩:90 分*実働 8 時間 休日土・日(完全週休 2 日制)、年末年始、GW、夏季休暇他 年間休日数 112 日 当社年間カレンダーによる *入社時、特別有給休暇 10 日付与	宮崎県内, 各地施工現場 週 5 日, 8:00 ~17:00 完全週休 2 日制(土・日曜日) 祝日, 年末・年始, 夏季休暇, 特別休暇, 年次有給休暇	週 5 日, 8:00~17:00 [休日]土, 日, 祝祭日 [その他]夏季休暇, 年末年始休暇, リフレッシュ休暇	土木・建築 主に岡山県内, その他地域 ※現場による 隔週週 5 日 8:00~17:00 【休日】週休 2 日制(第 2. 第 4 土曜日, 日曜日) 【休暇】GW, 夏季休暇, 年末年始休暇, 年次有給休暇, 慶弔休暇
賃金の決定・計算方法 昇給に関する事項 賞与, 手当	基本給(年齢給) + 能力給(チームリーダーはここで反映) + 職能給(ポスト) + 勤続給(500 円/年上昇) + 資格手当 入社時のランクは, 経験や人柄を評価基準に沿って決定いたします。 前職の年収保証や調整給のご相談も大歓迎ですので, まずはお気軽にご相談ください。 昇給: 年 1 回 賞与: 年 2 回 通勤手当支給あり 家族手当, 役職手当, 出張手当, 電話代等、建築施工管理技士(1 級/2 級)などその他、建築施工管理技士(1 級/2 級)など、当社指定の資格取得者には資格手当を支給していました。	基本給 + ・資格手当: 5,000~10,000 円 ・管理職手当: 40,000 円 ・役職手当: 3,000~50,000 円 ・家族手当 等 資格・経験等を考慮し賃金決定 賞与: 年 2 回(年間 3 ヶ月~4 ヶ月) 昇給: 年 1 回 諸手当 時間外手当, 家族手当, 赴任手当, 地域手当(25,000~55,000 円/月), 他 ■休暇 年次有給休暇(入社時即日 10 日付与、6 カ月経過後有給休暇日数 10 日) / 特別休暇/介護休暇/育児休暇 他、年休取得奨励日制度あり ●資格手当(例) 一級建築士、二級建築士、 1 級建築(土木)施工管理技士、 2 級建築(土木)施工管理技士、 コンクリート診断士、 宅地建物取引主任者 他(円/月) ●通勤手当: ~31,600 他(円/月)	交通費: 全額支給 給与改定: 年 1 回(6 月) 賞与: 年 2 回(6 月・12 月) 給与改定: 年 1 回(6 月) 賞与: 年 2 回(6 月・12 月)	昇給年 1 回 + 資格手当, 地域手当, 家族手当, 役職手当他 賞与年 2 回 2.5 ヶ月分	給与 相談による 家族手当, 通勤交通費, 資格手当等 昇給年 1 回(4 月) 賞与: 年 2 回(6 月, 12 月) <資格手当一覧> 技術士、技術士補 1 級土木施工管理技士 1 級土木施工管理技士補 2 級土木施工管理技士 2 級土木施工管理技士補 1 級舗装施工管理技術者 2 級舗装施工管理技術者 1 級管工事施工管理技士 2 級管工事施工管理技士 1 級建設機械施工管理技士 2 級建設機械施工管理技士 RCCM 地すべり防止工事士のり面施工管理技士 グランドアンカー施工士 コンクリート診断士 コンクリート主任技士 コンクリート技士 解体工事施工技士 宅地建物取引主任者 甲種火薬 乙種火薬 測量士 測量士補 建設マスター	賞与年 2 回 昇給年 1 回 手当: 資格手当, 勤務手当, 職位手当	給与 月給 200,000 円~500,000 円 ※給与は 経験やスキルを考慮して決定します。 月給 200,000 円以上 = 経験が 3 年以上ある方 月給 250,000 円以上 = 経験が 10 年以上ある方 月給 300,000 円以上 = 経験が 20 年以上、資格があり現場管理の出来る方 月給 400,000 円以上 = 経験が 30 年以上、資格があり現場管理・人材育成が出来る方 諸手当 役職手当、皆勤手当、運転手当、特別手当、資格手当、家族手当 携帯手当、出張手当、通勤手当、住宅手当 賞与年 2 回(8 月, 12 月) 昇給年 1 回

表 2.2-3(3) キャリア・中途採用、新規採用含めて読み取れる労働条件

取材協力会社	白石建設工業株式会社 土木・建築 本社:愛媛県新居浜市	小野組 土木・建築 本社:新潟県胎内市	久本組 土木 本社:大阪市住吉区	株式会社田名部組 土木・建築 本社:青森県八戸市	旭建設株式会社 土木 本社:宮崎県日向市	士志田建設株式会社 土木・建築 本社:横浜市緑区	幸輝興業株式会社 土木・建築 本社:岡山県倉敷市
(3)退職に関する事項(解雇事由を含む)		定年 65 歳。再雇用無。	定年 65 歳(雇用延長制度あり) 適格退職金年金制度			退職金制度あり (勤続 3 年以上)	退職金制度(勤続 3 年以上)
社会保険	<p>福利厚生</p> <ul style="list-style-type: none"> ・通勤手当 (距離に応じて、交通費を支給) ※車通勤 OK! 駐車場もあります. ・有給休暇 ・社会保険制度あり ・退職金共済加入 	<p>待遇・福利厚生</p> <p>雇用保険、労災保険、健康保険、厚生年金保険、</p> <p>退職金共済：加入なし 企業年金：確定拠出年金</p> <p>入居可能住宅：単身用・世帯用あり</p> <p>育児休業取得実績：あり。男性社員の取得実績あり。 介護休業取得実績：該当者なし 看護休暇取得実績：該当者なし</p>	<p>各種保険</p> <p>雇用保険、健康保険、厚生年金、労災保険</p> <p>福利厚生</p> <p>借上社宅 (県外の方)、会社契約保険 (生命保険、ガン保険、入院保険)</p> <p>遠方により通勤が不可能の場合、現地に宿舍 (マンション等)</p> <p>保養施設 (リゾートホテル 東急ハーヴェスト会員)</p> <p>その他</p> <p>奨学金返還支援 (代理返還) 制度、財形貯蓄制度、社員持株会制度</p>	<p>福利厚生</p> <p>業務用パソコン、携帯電話、作業服、安全具貸与</p> <p>第 1・第 3 水曜日はノー残業デー!</p> <p>*奨学金返還支援制度*</p>	<p>保険</p> <p>健康保険 厚生年金基金 雇用保険 労災保険</p>	<p>保険加入等</p> <p>雇用、労災、健康、厚生</p>	<p>福利厚生</p> <p>各種社会保険 (雇用、労災、健康、厚生年金)</p>

参考文献

- 1) 一般財団法人 建設業技術者センター，地域社会を支える建設業および建設技術者の現状と課題，令和3年3月
- 2) 一般財団法人 建設業技術者センター，地域建設業の時間外労働の現状と削減の取り組み 報告書，令和6年12月発行
- 3) 国土交通省，[国土交通省 | 建設業者 検索](#)，2026.3 閲覧

第3章 調査結果

3. 1 簡易アンケートの結果

簡易アンケート結果は、参考-2 に示す。簡易アンケート結果と考察できたことを、質問の大項目別に以下に記す。

(1) 経営者簡易アンケート

○高齢技術者の雇用状況

図 3.1-1 は取材対象 7 社の社員及び技術者の年齢階層構成である。各グラフに太破線で示した 7 社合計の建設技術者の年齢階層構成から 30 代・40 代の技術者割合が低いことが確認できる（図中ピンク線で示した）。

会社別にみると、白石建設工業株式会社、株式会社久本組、土志田建設株式会社、株式会社小野組は、この 30 代 40 代の技術者層が相対的に薄い。株式会社田名部組は 30 代・40 代の構成割合が全体よりも高く、旭建設株式会社、株式会社小野組、幸輝興業株式会社は 40 代の構成割合が全体よりも高い。

20 代の構成割合は会社によって異なる。土志田建設株式会社、白石建設工業株式会社は 20 代の構成割合が全体よりも高い。

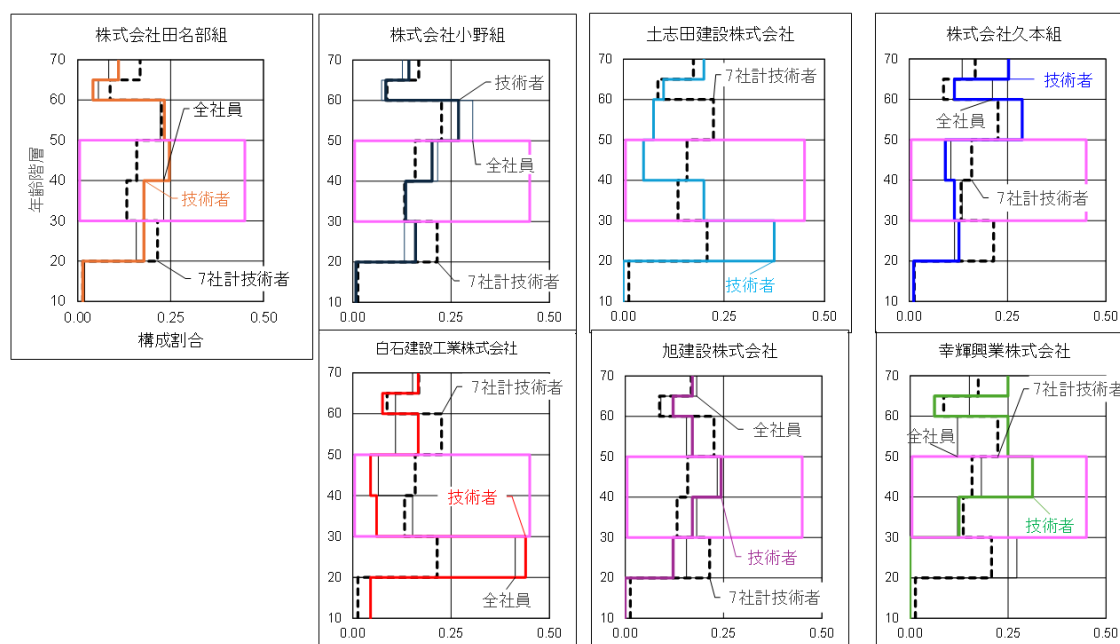


図 3.1-1 取材対象会社の年齢階層構成

高齢技術者の雇用形態は、正社員で雇用していると回答した会社が 3 社、契約社員・嘱託社員として再雇用している会社が 3 社、正社員と契約社員・嘱託社員を併用している会社が 1 社であった。高齢技術者の賃金体系は回答頂いた 4 社のうち、正社員として雇用している 2 社は、社員時代と同じ賃金体系・月給制である。定年後再雇用している 2 社のうち、有期雇用契約の株式会社小野組は、月給払いと日給払いを併用している。

定年後無期限で再雇用する株式会社久本組は、再雇用時に給与水準が下がるものの、1.5%以上の昇給率で再び昇級が始まる給与体系との回答であった。

高齢技術者が行う現在の主な業務内容は、7社中5社が、質問に例示した「現場管理、現場指導、補助、書類や資料作成」と同じ回答であった。株式会社久本組は、施工管理、経理、積算を挙げ、旭建設株式会社は、施工管理と施工管理のサポートであった。

○受注戦略における高齢技術者の活用

「表彰受賞、工事成績評定点、工事实績などを生かした受注戦略」と「技術提案書や図面作成、見積もり・積算などバックヤードの支援」の2つについて回答頂いた。受注戦略では、回答頂いた6社は、表現はそれぞれ異なるものの、工事实績、表彰、評定点でベテラン技術者の経験を活かしている。株式会社田名部組は、意図的に高齢技術者を配置に加えて発注者の信頼を得ていると回答し、株式会社久本組は、発注者が求める品質確保にベテランの確実な仕事ぶりが貢献していると回答した。高齢技術者は会社の信用力を高める存在と経営者・会社が考えている点が共通している。

旭建設株式会社は、トンネル工事の実績を持つ中途採用の高齢技術者にトンネル部長の役職を与え、トンネル工事が無い時は舗装工事や在宅勤務、トンネル工事受注時はフルタイム勤務の監理技術者として現場に常駐してもらおうと回答しており、高齢技術者ならではの働き方の1つと位置付けている。

「技術提案書や図面作成、見積もり・積算などバックヤードの支援」に対しては、5社から回答があった。5社とも経験豊富な高齢技術者の経験を見積り・積算に生かしている。株式会社田名部組はVE (Value Engineering) の創出を加えて回答している。株式会社小野組は「設計書では汲み取れない現場の難しさを若手に伝承しながら見積もり、積算を行ってもらっている」と設計書で全てがわかるわけではない建設業ならではの特徴と高齢技術者が活躍する具体的内容を挙げている。白石建設工業株式会社の「暗黙知の広さを表に出す」回答も同義といえる。土志田建設株式会社は、積算に加えて、「実行予算」作成を加えている。株式会社小野組と幸輝興業株式会社は、これらの支援を若手の教育や技術継承の場に行っていると回答した。

○現場支援の期待や成果

「発注者対応における設計変更や資料作成、現場管理のノウハウの活用」と「協力会社対応でのコスト最適化や技能者とのコミュニケーション (外国人対応含む)」の2つについて質問した。

「発注者対応における設計変更や資料作成、現場管理のノウハウの活用」では、6社から回答があった。株式会社田名部組、白石建設工業株式会社と幸輝興業株式会社は、高齢技術者が有する経験・知見のポイントを回答頂いた。白石建設工業株式会社の「常識からの脱却」は、発注者が想定していなかった工法を変更として提案した実績を端的に表現したものである。株式会社小野組、土志田建設株式会社、株式会社久本組の3社は、高齢技術者が折衝に同行・資料作成に助言することで、彼らが持つ折衝能力・コミュニケーション能力の高さ・解決の引き出しの多さを生かしているという主旨の回答で

あった。株式会社小野組はこの点も若手技術者への技術・ノウハウの継承の場と位置付けている。

「協力会社対応でのコスト最適化や技能者とのコミュニケーション（外国人対応含む）」は5社から回答があった。株式会社久本組は、人脈・ネットワークを高年齢技術者が持つ強みとして回答した。株式会社田名部組と白石建設工業株式会社は、高年齢技術者が持つ協力会社との円滑な協力関係構築の要点について回答があった。株式会社小野組と幸輝興業株式会社は、協力会社との折衝プロセスが具体的に回答され、相手方の意見・提案を引き出すことが生産性向上やコスト最適化につながるとの指摘が共通している。

○技術継承や若手育成

「技術継承で期待すること、技術継承で活用しているノウハウや手法など」、「若手のフォロー、相談相手やメンタルケアで期待すること」の2つの質問に回答頂いた。

「技術継承で期待していること、技術継承で活用しているノウハウや手法」に対して、株式会社田名部組、株式会社小野組、旭建設株式会社の3社が「アカデミー」、「シビルエンジニアリングカレッジ」、「土木塾」といった勉強会を設置し、ベテランから若手への技術継承に取り組んでいると回答があった。土志田建設株式会社と幸輝興業株式会社はOJT（On-the-Job Training）を期待する回答であった。白石建設工業株式会社は、簡易アンケートでは、高年齢技術者が持つ強みとして、旧技術を通じて技術の本質を熟知しているからこそ新技術が得意な場合があるとの回答があった。同社ではこれに加えて、知見や技術を社内水平展開する社内勉強会、高年齢技術者が培った知見や創意工夫を集めた「事例集」作成・共有、ベテランと若手を組み合わせるOJT、チーム制（3.6で詳述）の取組が行われている。

「若手のフォロー、相談相手やメンタルケアで期待すること」は、5社から回答があった。若手のフォローについて、株式会社田名部組と白石建設工業株式会社は、判断の根拠を伝えることが重要と回答があった。土志田建設株式会社は、昔とは違うので高年齢技術者と若手双方が歩み寄る必要があるとの回答があった。幸輝興業株式会社の、命令ではなく問いかけ・対話を通じて若手の意見や考えを引き出すことが重要との回答は、ベテランと若手双方が歩み寄る具体的姿の1つといえそうである。株式会社田名部組は相談相手やメンタルケアについて、話しやすい環境・雰囲気づくりを通じて孤立させないことが重要との回答があった。株式会社小野組は、常にベテランと若手を組み合わせで技術継承している。30代40代が少ない同社では若手に負担がかかっているため、令和7（2025）年度より本格的なサポートチームを立ち上げて現場後方支援を行っていること、年3回面談を行い自己評価と部内評価を分かち合うことで意見交換や相談事に対処していると具体的な回答があった。

○地域課題解決への貢献

「Uターン就職、農閑期の期間雇用、治山・治水、道路網整備、災害復旧・復興」について、5社から回答頂いた。

株式会社小野組は県及び建設業協会との災害協定、幸輝興業株式会社は国交省との災

害協定を締結し、災害時の支援や活動に従事している回答があった。株式会社小野組は、道路緊急復旧や鳥インフルエンザ、昨年下請けで能登復興に従事した旨、冬季に除雪業務支援で農家の方を期間雇用している旨回答があった。土志田建設株式会社からは、古くからの地理を熟知しているので降雪時の事前対応が可能な旨回答があった。白石建設工業株式会社は、簡易アンケートで災害対応が得意と回答しており、平成16年台風での災害対応を経験して以降、同社では災害対応を建設業の使命と考えており、東日本大震災の復旧工事に従事し、南海トラフにも備えている。株式会社田名部組、幸輝興業株式会社は災害対応では初期対応の迅速性が重要と回答している。なお、Uターン就職については、回答はなかった。

○高齢技術者が働きやすい社内制度

「高齢技術者の状況に合わせた働き方の支援」、「モチベーションを高める手当や表彰制度、年金受給への配慮など」の2つの質問に回答頂いた。

「高齢技術者の状況に合わせた働き方の支援」では、体力面の負担軽減に向けた取り組みを6社が回答している。5社はフルタイム以外の時間短縮を挙げている。株式会社小野組と幸輝興業株式会社は、勤務日数や時間の短縮は本人に任せていると回答している。旭建設株式会社は、給与と併せて話し合いで柔軟に対応する（非常勤の選択可、週休3日制の選択可）と回答している。株式会社久本組は、フルタイム以外に、高齢者個々の体力や事情を考慮して勤務時間や職務を決定、きめ細やかな対応で、働く側に安心感を与えている、通院しながら勤務する人も、と回答している。株式会社田名部組は、体力的負担・軽減の工夫、時間的負担・軽減の工夫、指導や教育にシフト、と短時間勤務に加えて仕事内容の変更を併せて対応している旨回答している。土志田建設株式会社は夜間勤務の回避、と割り当てる仕事内容で配慮すると回答している。白石建設工業株式会社は、高齢だろうが現場できる体力は必要、と回答しているが、現場責任者や土木部長が体力・健康面で難しいと判断すれば、当人に注意喚起・話し合いを行うとしている。

「モチベーションを高める手当や表彰制度、年金受給への配慮」は、6社から回答があった。株式会社小野組と土志田建設株式会社は、給与・賞与面の回答であった。株式会社小野組は、定年再雇用後の給与が以前は下がっていく給与制度であったが、現在は以前より多くしているとの回答である。株式会社久本組も、この設問に回答はないが、定年後再雇用で給与が下がる給与制度であったが、モチベーションが下がるので再雇用後給与が年とともに昇給するよう改善している。土志田建設株式会社は、賞与や工事成績に応じた特別賞与を正社員と同じ待遇にしているとの回答である。株式会社田名部組は、勤務年数による表彰制度、社員同士が直接感謝を伝え合う取り組みを設けている。令和元年に健康経営宣言を行っている旭建設株式会社は、「健康は全てに優先する」の方針のもと、禁煙手当や月間の歩数が多い上位5人に賞金を出す制度を導入している。

○高齢技術者が働く上での課題の対応

4社から回答があった。株式会社田名部組は、体力や健康面のサポート、デジタル化を含めた現場のサポート体制充実を挙げている。株式会社小野組は、「建設業の現状は

若手、中間層が少なく、在籍している若手が育つまでの10年間は定年後の期間雇用でも給与を下げず、70歳までは一緒に働いてもらいたい。定年の延長（現在65歳→2年後67歳→さらに2年後70歳）。高齢技術者に負担をかけないように、現場サポートチームの強化、現場後方支援を充実させ70歳まで現役技術者として従事できるよう支援する」と回答している。土志田建設株式会社は、体力の維持・新しい事への挑戦の躊躇を挙げている。幸輝興業株式会社は、技術継承や教育を担当してもらい、危険リスク（転倒・熱中症）への配慮、短時間勤務など会社として仕事や役割、期待を求める人材像を明示することで期待感が伝わりモチベーションを向上してもらおうよう仕事・役割を付与する、と回答している。

(2) 高齢技術者、現役技術者簡易アンケート

高齢技術者に実施した簡易アンケートでは、7社12人から回答が頂けた。年齢は60歳、65歳、67歳、68歳、70歳、71歳各1名、72歳3名、73歳、74歳、77歳各1名である。現役技術者に実施した簡易アンケートでは、4社5人から回答が得られた。40代3名、54歳1名、60歳1名である。

高齢技術者に対する質問項目は「工事関係者との協議や折衝、関係づくりに必要なスキルやノウハウ」「技術継承について。デジタル技術だけでは代替、継承できない固有のノウハウもあれば」「働く上で重視すること」「仕事を続ける上で課題に考えていること」の4項目である。会社が高齢技術者に期待する価値や働きやすい環境づくりに対して、実際に高齢技術者の価値観との一致点や相違を比べてみた。

現役技術者に対する質問項目もほぼ同様である。高齢技術者の活躍に関するメリットや施策の効果を現役技術者の視点・立場からのコメント・評価という位置づけとなる。

質問の大項目ごとに結果と考察できたことを記す。

○工事関係者との協議や折衝、関係づくりに必要なスキルやノウハウ

高齢技術者、現役技術者ともに、発注者対応、協力会社対応、社内対応の3つ分けて回答をお願いした。

－発注者対応－

高齢技術者は、要求を円滑に遂行するため、「誠実な対応」「選択型の提示」「問題点を遅滞なく卓上にあげること」などを挙げている。また、信頼解決と交渉力・折衝力をセットにする考え方や、変更協議・地元調整対応・提案などを通じて信頼関係を構築する重要性が挙げられた。

現役技術者は、「意図や根拠が伝わる内容になっているかを確認してもらい、アドバイスをもらっている」、「現場で問題が起きたときも過去の実体験をもとに理論と経験の両面から根拠を示せる」といったメリットを回答している。特に長年の経験に基づいた「根拠」がもたらす説得力に対する高い評価が特徴的である。

－協力会社対応－

高齢技術者は、「プロジェクトパートナーとしてお互い Win-Win の関係になること」、「施工実績や調整能力を踏まえた業務依頼」、「工事遂行に必要な経費、期間を設定し、認識の共有を図り負担をかけないようにする」、「相互理解と尊重」などを回答している。

現役技術者は、「協力会社の要望や意見などを日常的に間に入って聴取してもらっている」、「協力会社の特性や交渉方法のノウハウ、専門技術の選別」、「上から目線ではなく、下から目線で協議する。やさしくていねいな対応」などのノウハウを評価する回答があがっており、協力会社とコミュニケーションを円滑する上でも高齢技術者への期待が大きい。

－社内対応－

高齢技術者の回答は、工程・進捗状況、安全、変更協議状況、利益率変化等についての報告・社内関係者との情報共有を指摘するものが多い。部下の成長を促す心がけ、コミュニケーションを指摘する回答、危険・リスクの予知、経験に基づくアドバイスというものもあった。

現役技術者は、「資材置場の運営や直用の技能者組織の管理方法等アドバイス」、「頼れるベテランとして信頼があり、一つ聞けば二つ返ってくる。トラブル時に冷静に判断・対応していただき後輩の精神的な支えになる」、「再発防止や工事開始前の事前対策、施工会議」、「豊富な経験による設計力、課題解決力、折衝力」を回答している。

○技術継承について。デジタル技術だけでは代替、継承できない固有のノウハウもあれば。

この項目では「利益率、工事成績評定、生産性、安全性などを高める技術やノウハウのポイント」、高齢技術者自身が重視している後輩への技術継承のポイントについて「特に中堅技術者に伝えたい技術やノウハウ」、「特に若手技術者に伝えたい技術やノウハウ」の回答をお願いした。

利益率や工事成績評定点などを高める技術やノウハウに対する高齢技術者の回答には、「施工管理のストーリーの構築」が挙げられている。

高齢技術者が中堅技術者に伝えたいことには「自分にプレッシャーをかけすぎないこと」、「独りよがりの管理にならないこと」、「判断基準や失敗事例の言語化」などの重要性が指摘されている。

高齢技術者が若手技術者に対して伝えたいことでは、現場の仕事に関連した資格取得、恥ずかしながら先輩に分かるまで聞き、メモをデータとして蓄積して今後の施工管理に反映させることなど基礎となる技術をしっかり取得・蓄積し、次に生かすことを挙げている。

これに対し現役技術者は、「施工管理の基本や目的をしっかりと把握していなければ、どんな便利なツールや ICT を使用しても効率的な施工ができないことを日々教えていただいている」、「長年の実務経験の中で培われた決してマニュアル化できない、『感覚』『聴覚』『視覚』など」、「ヒアリングで受ける現場感覚、トラブル時の現場経験、発注

者および住民対応での言葉の選び方」、「知識・経験はもちろん、目配り、気配りの大切さ」といった、高齢技術者が培ってきた技術の重要性を回答していた。

○高齢技術者が「働く上で重視すること」、現役技術者が「高齢技術者が活躍できる環境があることで、自身にとってもメリットに感じること」。

この項目では、高齢技術者に対しては、「働く上で重視すること、工夫していること」、「仕事を続けることでどのようなメリットを得ているか」、「会社と自身の働き方が Win-Win の関係になっていると思うところは」について回答をお願いした。現役技術者には回答の細分はお願いしていない。

高齢技術者への質問「仕事を続けることでどのようなメリットを得ているか」では、収入面が3人、健康維持が2人、ICTなど新技術への学びが3人、勉強やセミナーの講師などによる自己研鑽が2人、社会貢献が2人となった。

高齢技術者への質問「会社と自身の働き方が Win-Win の関係になっていると思うところ」に対しては、「資格（1級土木施工管理技士）を有することを会社から求められており、それに見合った収入を得ることができている」「多種の資格を持っていること」「自身の経験・知識伝授等による工事利益率増」「技術指導と自己研鑽」という回答があり、企業の受注や技術継承に期待する期待に対し、高齢技術者も応えている状況が浮かび上がる。「自分の体力に合わせて無理のない範囲で出勤日や勤務時間を調整できる」という回答もあり、会社が提供する柔軟な勤務体制をメリットに挙げる高齢技術者もいた。会社が受注戦略として期待することと、高齢技術者が提供している技術やノウハウがかみ合っている状況が見られるとともに、会社が提供する就労環境も高齢技術者のメリットとして感じている傾向が確認できる。

現役技術者に対する質問「高齢技術者が活躍できる環境があることで、自身にとってもメリットに感じること」に対しては、「県内初施工のような新工法等についても、相談しながら一緒に検討できる環境に大きなメリットと安心を感じている」、「知識の塊であるからこそ精神的な安心感は絶大。工程表ではくみ取れない部分をあぶり出してもらえる」、「身近にいることで安心感がある」、「細かい技術力を生かした助言、書類作成のすばさ」、「豊富な経験、知識による臨機応変な対応力を学ぶことができる」といった回答が挙げられた。これらから、高齢技術者の経験に裏打ちされた技術やノウハウが現役技術者に高く評価されるとともに、安心感をもたらしている存在であることが分かる。

○高齢技術者が「仕事を続ける上で課題に考えていること」、現役技術者が「会社の高齢者活用の施策に期待すること」。

高齢技術者に対するこの項目「仕事を続ける上で課題に考えていること」では回答の細分はお願いしていない。回答では、体調管理や1人現場による休暇取得の難しさなど環境の面の課題を4人、新技術の習得を2人が挙げた。このほか、「高齢者による安全意識の低下、事故リスクの増大」という回答もあった。

現役技術者に対する質問「会社の高齢者活用の施策に期待すること」では、「間違いなくどの若手社員よりも人生経験や現場経験を積んでおり、まだまだ教えていただける

ことはたくさんあるため、高齢技術者が働きやすい環境のさらなる構築や給与面において満足感が得られるよう配慮をお願いしたい」、「退職により（消える）財産（技術、知識）を残したい。若手育成に貢献してもらいたい」、「品質、安全文化の維持。安全講話や事故・失敗談（の共有）」、「柔軟な雇用制度」、「若手技術者、現場技術者への計画的な人材育成の仕組みづくり」といった回答があり、環境づくりを期待していた。また、「技術・技能の継承はもちろんのこと、経験、知恵、指導力や人間関係を組織に還元することが絶対条件だと考える」と、培った技術を活用することの重要性を挙げる回答もあった。現役技術者は経営者より接する時間が長い分だけ、高齢技術者のメリットを実感しており、長く活躍する必要性を感じるとともに、若手技術者も増加傾向にある中、技術やノウハウの継承に向けて具体的な施策を求めていると考えることができる。

3. 2 株式会社田名部組（本社：青森県八戸市 土木・建築 技術者数 73 人）

3. 2. 1 会社と従業員構成

株式会社田名部組（代表取締役社長：田名部智之、本社：青森県八戸市、資本金：50,000,000 円、従業員数：122 名（令和 7（2025）年 7 月現在））は、資産有効活用事業、流通店舗事業、都市再生事業住宅の新築・増改築工事、リフォーム工事（住宅・事務所・店舗・ビル改修）、土木一式工事（アスファルト舗装工事含む）、建築一式工事（アパート・マンション・店舗・ビル等）、海洋・港湾土木工事（海事工事・しゅんせつ等）、杭打工事、アスベスト除去・解体工事、耐震補強工事、オール電化事業（IH・エコキュート・蓄熱暖房）、太陽光発電、空き家・空地管理、各種施設管理・八戸近郊の地域情報ポータルサイトの運営・管理（えんぶりスタイル）を営業品目とする建設会社である。

企業グループとしては、株式会社田名部二本木エナジー（自然エネルギー関連）、株式会社ジェイホーム（本社十和田市。住宅、店舗、アパート等の設計・施工・土地及び分譲住宅の開発、販売）、株式会社アットプラス（本社十和田市、宅地造成開発・住宅分譲）、株式会社八幡建設（八戸市、土木工事）、株式会社住通（八戸市、不動産）、住通賃貸保証株式会社、日本インシュアランス株式会社（八戸市、損害保険・生命保険代理業）、合同会社はちのへプロジェクト（自然エネルギー関連）、中亀建設株式会社（岩手県盛岡市、土木・建築）、株式会社竹田工務店（新潟県新潟市、型枠工事・建築工事設計施工）、株式会社シティフロンティア（デイサービス八戸中央）、株式会社アマテラス（本社八戸市、自然エネルギーを活用した発電事業）、株式会社田名部ホールディングス、NPO 法人フォルツァ（デイサービスセンター虹）で構成している。



写真 3.2-1 株式会社田名部組（青森県八戸市）

株式会社田名部組の建設技術者が配置される拠点は、本社の他、仙台支店、東京支店、札幌支店がある。札幌支店、東京支店は建築工事を主としている。同社の社員年齢階層

別構成は、10代4人、20代17人、30代26人、40代29人、50代26人、60-64歳6人、65歳以上10人である。建設技術者は、10代1人、20代13人、30代13人、40代18人、50代17人、60-64歳3人、65歳以上8人が在籍している。図3.2-1に示したとおり、同社の年齢階層別構成はバランスが取れている。7社合計で技術者層が薄い30代40代（ピンク太線）もバランスが取れた年代となっている。

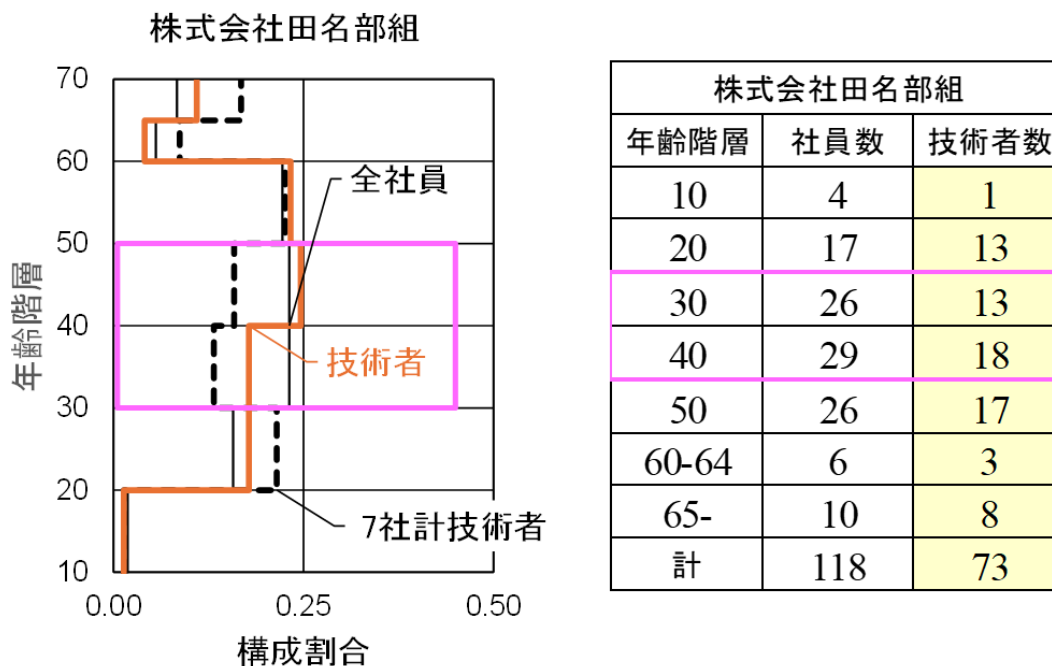


図 3.2-1 株式会社田名部組 年齢階層別構成

初任給は、短大卒程度が20万2127円、大学卒程度は21万4377円、修士終了程度は22万1727円で、ここ数年は20%のベースアップを維持している。奨学金返還支援制度などもある。

近年は、中途採用にも力を入れており、令和5（2023）年度は採用者4人中3人、令和4（2022）年度は15人中12人、2021年度は12人中10人が中途・キャリア採用だった。また、全社員に占める女性の比率は約31%と同業他社に比べて高い。中途・キャリア採用の待遇は、職種や勤務地で違いはあるものの、本社の土木施工管理技士は、一般職が月給23万4,690円～39万9,095円、幹部候補は32万円～45万8,500円、建築施工管理技士は一般職が23万4,690円～46万円0,212円、幹部候補は月給32万円～50万8,500円である。東京支店は、建築管理士の一般職が月給25万円～54万1,667円、幹部候補は40万7,000円～58万8,500円などとなっている。

「東北 No.1 ゼネコン」「日本一の地方ゼネコン」を目指している同社は、完工高を伸ばしている成長企業である。同社の離職率は、「一般社員で14-15%くらい」であり、「3年以上いた人で離職していく人はほとんどいない」。

3. 2. 2 65歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況

65歳以上のいわゆる「高齢技術者」に相当する10人の雇用形態は、正社員が4人、嘱託は6人となっている（表3.2-3参照）。

最高齢の技術者は79歳である。高齢技術者の主な職務は現場管理や現場の指導、補助、書類や資料の作成などである。例えば、設計変更や資料作成などの場面では、これまで培ってきた経験をもとに根拠を示し、発注者側にもメリットがあることを示す。さらに長年にわたる現場運営で培ったコミュニケーション力を生かし、発注者や協力会社との調整役として、円滑な現場管理の要となっている。また、支援業務では、現場代理人や監理技術者に対し、図面のチェックやアドバイス、VE（技術提案）の創出、協力会社との関係性など、得意分野で力を発揮している。

株式会社田名部組は、現場に権限と責任を委ねるが、特定の個人に依らないチームを重視した施工体制を構築している。経験と知識を兼ね備える高齢技術者を現場にサポートで配置することは、当該現場の監理技術者・現場代理人・担当技術者や作業員だけでなく、会社側にも安心感を与える。さらに、発注者・施主に対しては「企業の信用力、（安心感・信頼感）を持ってもらう役割を果たしている。

株式会社田名部組は、社員と技術者、執行役員で定年を分けて設定している（表3.2-1参照）。社員の定年は65歳であるが、技術者と執行役員の定年は70歳である。第79条第2項で定年後の再雇用が規定されており、定年後も引き続き勤務を希望する者で会社が必要と認めた場合には、1年以内毎に更新する再雇用がなされ、更新の回数や年齢制限は設定されていない。同社では、中途・キャリア採用の年齢制限は定年手前の69歳としている。

表 3.2-1 株式会社田名部組 就業規則抜粋 第10章 定年、退職及び解雇

第10章 定年、退職及び解雇	
(定年①)	
第79条	社員の定年は満65歳とし、定年に達した日の翌日（誕生日）の属する月の賃金締切日をもって自然退職とする。
2.	定年後も引き続き勤務することを申し出た者であって、会社が必要と認めた場合には、退職の日の翌日から嘱託従業員として再雇用することがある。
3.	満65歳以降に再雇用する場合、賃金、労働時間等の労働条件を見直しする。新しい労働条件は雇用契約書を交付することで提示する。
4.	配属先は、グループ会社や関連会社への出向あるいは転籍による継続雇用も含めるものとする。この場合、就業規則に定める転籍の手続きにより転籍同意書を提出し、雇用契約の内容については、転籍先から提示する。
5.	本条の嘱託職員としての再雇用者は、雇用契約を1年以内毎に更新する。
(定年②)	
第80条	前条に関わらず、以下の従業員の定年は満70歳とし、定年に達した日の翌日（誕生日）の属する月の賃金締切日をもって自然退職とする。
(1)	執行役員
(2)	技術職従業員

株式会社田名部組は、契約社員、パートタイマー、嘱託社員、アルバイトの就業規則を、社員の就業規則とは別に作成している（表 3.2-2 参照）。

表 3.2-2 株式会社田名部組 契約従業員就業規則 抜粋

<p>(契約従業員の適用範囲)</p> <p>第 2 条 この契約従業員就業規則は、次の者に対して適用する。</p> <p>(1) 契約従業員（契約社員） 2 ヶ月以上の期間の定めのある労働契約によって雇用され、賃金を日給月給または日給により支払われる者</p> <p>(2) パートタイマー ①無期雇用パートタイマー 1 週間あたりの所定労働時間が、正規従業員の所定労働時間と比べて短く、期間の定めのない労働契約によって雇用され、賃金を時間給により支払われる者 ②有期雇用パートタイマー 1 週間あたりの所定労働時間が、正規従業員の所定労働時間と比べて短く、期間の定めのない労働契約によって雇用され、賃金を時間給により支払われる者</p> <p>(3)嘱託従業員（嘱託社員） 定年後、期間を定めて雇用される者 (定年を超えた年齢で新たに雇用された者を含む)</p> <p>(4)アルバイト 短期の労働契約によって雇用され、臨時的又は補助的な業務に携わる者</p> <p>(雇用期間)</p> <p>第 9 条 契約従業員の雇用期間は、雇用契約書において定める。</p> <p>2. 期間の定めをする場合には、3 年（満 60 歳以上の契約従業員との契約においては 5 年）の範囲内で、契約時に本人の希望を考慮の上各人別に決定し、雇用契約書に明示する。</p> <p>3. 前項の場合において、当該労働契約の期間の満了後における当該契約に係る更新の有無は、雇用契約書に明示する。</p> <p>4. 雇用契約の更新の有無は、会社の業務上の必要および、本人の実績を考慮して決定する。</p> <p>5. 更新しない場合は、期限の満了をもって退社とする。</p> <p>6. 解雇条件に該当する場合は、契約更新を行わない。</p> <p>7. 雇用契約の更新予定の者で、契約期間満了の日 30 日前までに会社及び本人の双方から、特に意思表示のない場合は、雇用期間の契約を継続更新する。</p>
--

RC（鉄筋コンクリート）造のマンション新築工事をメインに、少数精鋭で高い技術力（施工管理能力）を誇る東京支店は、競争が激しい首都圏でも発注者・施主から次々と引き合いや施工依頼が舞い込み、田名部組単体の売上の約 3 割を占める。ゼネコン退職者などの経験豊富な 69 歳、68 歳の技術者を新たに採用し、建築工事の施工管理を行っている。

女性の最高齢技術者は 62 歳で、仙台支店に勤務している。仙台市職員を定年で退職したが、いわゆる「天下り」ではなく、自ら応募してきた。市役所在職中に 1 級建築士を取得しており、建築現場の管理などに明るく、設計や BIM などを担当している。

本社のドボクルーズ（直営作業部隊）では、64歳の新人を採用した実績がある。前職は自動車整備士で、建設現場の経験はゼロであったが、真面目な性格に加え、前職を退職後、職業訓練校で土木工事に必要な車両系の資格を取得する「やる気」が決め手となった。

本社に勤務する77歳の建築技術者は、耳が遠くなりつつあるものの、補聴器を付けて仕事に従事している。

また、過去に1年以上在籍していた退職者を再び採用するアルムナイ制度・田名部カムバック制度も創設している。現在の対象は技術職で、自己都合退職者を対象に、経験や能力に見合った処遇とするなど、採用の幅を広げることで、田名部イズムを持つ即戦力の人財獲得につなげている。

高齢者を雇用する際のポイントは、まず「心身ともに健康」である。しかし、「不健康だからダメではなく」、「(会社と被雇用者) 双方が持病も含めて理解した上で、会社に貢献できるスキルがあることがわかれば、働き方を調整して」雇用する。

定年制に対して田名部社長は、日本の定年制は、「終身雇用、年功序列、右肩上がり」であった頃に「パフォーマンスの低下」を反映するために設けられた方法と捉えており、現在の日本の状況にはなじまないと考えている。「一般的に外国ではいわゆる定年はない」こと、同社の給与がパフォーマンスにあわせた体系にしていることを踏まえ、「いいパフォーマンスをさせていただいているのに、年齢が達したから下げるということではなくて維持」という考えである。

給料が下がらず、現役技術者と同様に活躍している高齢者の事例として、東京支店の建築工事の監理技術者、仙台支店の女性建築技術者、本社の77歳の建築技術者の事例を既に紹介した。一方で、「在宅」や「リモートワーク」で働く高齢社員、「時短勤務」で働く高齢技術者もあり、「同一賃金の中では下がっていく」。年齢が理由で下がるのではなく、パフォーマンスが低下した分下がるという考え方である。また、高齢技術者ではないが、収入の壁等への対応として「家庭の事情で手取り額の調整を希望」する社員、「早出早帰の勤務時間調整を希望」する社員には、個別社員の希望に沿うよう「会社として対応」している。社員個別の事情への対応に関しては、「年齢という考えはあまりない」。同社では、土日を休日とする完全週休2日制に加え、通院などを考慮したフレックスタイム、時短勤務、在宅勤務などを協議して決めることができる。それが、ミスマッチと離職の防止にも役立っている。

社長就任時に「会社都合によるリストラを誰一人しないと約束した」田名部社長は、採用した社員が、配属した職場や職務内容に適合できなかった場合でも、「辞めさせない。社員にどうにか活躍してもらうために」、多数の拠点を持ち、いわゆる異分野を含めた、多角的な事業に取り組んでいる田名部グループの強みを生かし、さまざまな事業や場所で社員1人ひとりの適所を見いだす。再生可能エネルギー事業で1度、2度と他社を引退した人材が在籍し、知識や経験をもとに活躍しているケース、配属部署で業績不振に悩んだ従業員をグループ会社の高齢者施設の施設長に抜擢したところ、丁寧なコミュニケーションにより施設利用者を増加させたケースもある。従業員が活躍できる環境を経営者側が整備する姿勢を大切にしている。

表 3.2-3 株式会社田名部組における高齢技術者の雇用・職務実態（フルタイムは代表例、一部退職されたケース含む。）

会社名	建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態 正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用 (再雇用の形態, 1年契約等)	勤務形態 フルタイムかパートタイム(週〇日, 勤務時間)か	給与	(現在の)職務内容
株式会 社田名 部組	1	67	プロパー	嘱託1年契約	フルタイム	年齢理由切下無	直轄施工部隊 GM
	3	76	プロパー	嘱託1年契約	時短	年齢理由切下無	建築技術者(現場の担当). 監理技術者復帰の 可能性あり(復帰時はフルタイム)
	4	65	プロパー	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	営業
	5	68	中途	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	建築設計
	6	68	中途	嘱託1年契約	フルタイム	年齢理由切下無	修繕
	7	79	中途	嘱託1年契約	時短	年齢理由切下無	土木技術者
	8	70	中途	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	建築技術者
	9	69	中途	嘱託	時短	年齢理由切下無	建築技術者
	11	71	プロパー	嘱託1年契約	時短	年齢理由切下無	建築設計
	10	65	中途	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	重機オペレーター
	参考	かつていらっかった					
2	70超	中途	嘱託1年契約	フルタイム	年齢理由切下無	監理技術者. 段取り組んでいたが, 今春急激 に病気が進んで亡くなった(本人・遺族は会 社に感謝. 経営者冥利に尽きる).	

網掛け：フルタイムでない勤務

3. 2. 3 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景

田名部社長は、「心身ともに健康であれば戦力になる。何歳になっても活躍してほしい」と考えている。同社は、定年制はあるが、働く意欲がある技術者に対して、能力や希望に応じた給与、勤務形態を用意し、事実上、生涯現役に近い労働環境を整えている。

社長は、「大先輩ですけど、高齢者というような感覚ではない」と65歳や70歳という年齢で区切った接し方はしない。「一応形式上、定年は設けているが、当社の場合は心身ともに健康であれば、何歳になっても働いていただきたい」、技術者には「年齢、性別、国籍、宗教、政治、関係なく、どういう方であっても、戦力になる方は働いていただく」というのが同社の考えである。その背景には、完工目標高に対して人手が足りないという事情に加えて、「多様性があることで、私は生産性が上がると思っています」という社長の考えがある。一昔前までは女性が現場に入る事への拒否反応も大きかったが、現場事務をサポートしていた女性が、現場内で様々な仕事を経験するうちに、自ら資格を取得し、現場代理人になっているケースもあるという。「女子社員の比率、技術者の比率も東北の中では一番高いのでは」、「いわゆる70歳以上の人も（一番）多いのでは」、「若い人も多く、バランスは取れている」年齢階層構成が実現している。

同社は、建設技術者の雇用において、技術者個人の事情に合わせて「嘱託採用みたいな感じで復職された方は、（技術者の定年である）70歳以下でも少し緩い働き方」をしている人もいるという。これには、田名部社長が社長就任直後に直面したリストラ危機の難局を乗り越えた経験が活かされている。

創業家出身の田名部社長は平成10（1998）年に入社し、平成13（2001）年に常務取締役昇格した。公共工事の削減に伴い経営環境が悪化し、会社を畳むかどうかという瀬戸際の中、平成18（2006）年に自ら志願し、31歳で社長に就いた。当時、社員には「会社都合で誰一人リストラはしない」と宣言した。にもかかわらず、取引金融機関からは、伝統ある土木部の廃止や、人員整理などの要請があった。ただ、「技術者を切り捨てた瞬間に仕事なくなる。人こそが会社の財産」との信念から簡単に応じることはなかった。苦肉の策として考えたのが、一部従業員を、会社と従業員との「雇用契約」に変更することである。雇用契約に当たっては、1人ひとりの家庭事情などを考慮し、月給制から日給月給制へ変更する等しても手取り額・待遇が社員時代と変わらないように配慮した。金融機関に対しては、雇用契約に切り替えた従業員を、整理解雇者として名簿を提出することで、難局を乗り越えた。

「雇用の契約は、会社と個人個人とのもの。そのご家庭の事情と会社の事情ときちんと合わせてさえいけば、手取りがあまり変わらなければいいし、働き方・水準に合っていれば、ご本人と会社が良ければ成立する」ことから、社員一人一人の事情に寄り添う方法を実践した。「その時には（高齢の）年齢の先輩方はいなかったが」約20年経過し、「当時50歳の先輩は70歳に」、「当時45歳の先輩は65歳に」なった。高齢の先輩が増えてきて、正社員とは異なる働き方を必要とする事情を持つ社員との雇用契約が「第2弾の働き方改革」になった。

高齢技術者に限らず、同社の人事評価は単なる年功序列ではない。「経験は年齢を重ねた先輩の方が持っているが」、「若くてもものすごい技術を持っている人、思いのある人

もおり、意欲は年齢ではない」という社長の考えに立っている。若くても、技術、意欲、思いを持って仕事をする人を評価するために始めた人事評価制度が、結果的に、今高齢者活躍の素地となっている。

同社は比較的各年代のバランスがとれていることは既に述べたが、これは、田名部社長の「仕事を生むのは技術者」という確固たる信念のもと、経営が厳しい時期にも誰一人リストラせず、定期採用を継続し、中途・キャリア採用も併用した結果による。

同社は、青森県八戸市の中心部の多くが消失した八戸大火の翌年に当たる大正 13 (1924) 年に創業者・田名部政次郎が大工として建設業に参画した地元の名門ゼネコンである。以来、土木・建築工事に重点を置き、地域の良質なインフラ整備に貢献してきた。売上高は平成 4 (1993) 年度に 73 億円となり、青森県内で No.1 となった。その後、公共工事削減の影響などで、売上は減少の一途をたどり、閉業という選択も見えてきた中、平成 18 (2006) 年に田名部智之氏が 4 代目社長に就任した。



写真 3.2-2 田名部智之代表取締役 CEO

田名部社長は、「建設業はサービス業」を合言葉に、誰 1 人解雇することなく再建の道を歩み、社員の再教育や土木工事の内製化などの社内改革を進める。同時に公共事業依存脱却を図り、不動産や再生可能エネルギー、都市再生事業、農業、介護など、事業の多角化とグループ化を推進した。さらに事業エリアの拡大、資本・業務連携を積極的に展開することで、平成 21 (2009) 年度に 14 億円まで落ち込んだ売上は、グループ全体で 170 億円まで急成長、最も少ない時期に 35 人だった従業員数は全体で 400 人まで増えた。令和 5 (2023) 年度には完工高で青森県 No.1 に返り咲き、令和 6 (2024) 年度に創業 100 周年を迎えた。この間、IT を戦略的に活用し、顧客情報を社内で共有管理する仕組みなどを構築した。顧客からの要望に対し、従前以上に迅速に対応しており、平成 29 (2017) 年には経済産業省から「攻めの IT 経営中小企業百選」に選出されている。

令和 7 (2025) 年度は「PRIDE × 101 ～誇り高く次のステージへ～」をスローガンに掲げ、100 年の歴史に誇りを持ちつつ、101 年目を機に 7 月には 100 億宣言を実施。年

5%の成長を掲げ、次のステージへとさらなる進化を目指す。

右肩上がりの成長と、完工高の目標実現の基盤となるのが「人財」であり、「品質と安全を持って良質なインフラを支えていく」「確かな技術とプラスワンの価値を提供する」田名部イズムを纏う建設技術者である。

田名部イズムが根付くまでについて補足する。田名部社長は、平成10（1998）年の入社当時の社内の雰囲気について「電話の応答など仕事以前の問題」があったという。「新入社員教育もなく」、「この先、通用しなくなるのではと危惧していた」と振り返る。「何かを決定する会議もなく」、「月1回の安全会議があるくらい」で、「用事がある人が社長のところにきて話してOKなら通る」ような体制だった。社長就任後、本格的な社内改革の第一歩として田名部社長が取り組んだのが「建設業はサービス業である」という意識の共有と、徹底した人財教育だった。当時、土木部が請け負った公共工事は完成後の成績評定点が悪く、工事の発注量が減少し、受注競争が激化すると、入札に参加しても落札することができなくなっていた。

小学生からアイスホッケーを始め、生粋の体育会系だった田名部社長は、あいさつ・礼儀・マナーという社会人の原点に立ち返るため、さまざまな社内抵抗に遭いながらも、社長から新入社員まで分け隔てなく一緒に取り組んだ。外部から講師を招き、ホテルの1室を借りて、あいさつの練習などに取り組んだ。当時の様子について、田名部社長と同級生で幼稚園からの付き合いだという土木部次長（田名部社長より先に入社していた）の三村裕輝さんは「名刺の渡し方から、「はい」の言い方まで、まるで新入社員教育のようだった」と話す。「それをやり始めたら、徐々に田名部さんの対応いいね」という声が出始めた。「ちょっとベースがなかっただけで、外部から講師に来てもらって勉強させてもらおうと意識が全然変わった。技術者の意識が変わった瞬間に点数、工事成績点はみるみる上昇し、入札も取れるようになった。本当に短いスパンでものすごい改善をした」と振り返る。

また、現在の会社幹部である次長以上の人たちが受けた外部の講習「リーダーシップ研修も効いている」と田名部社長はいう。それまでは「高卒、大卒、キャリアで考えていることも思いもバラバラ」であったものが、「今は目標、目的、解決するために、どの会議にあげればよいか明確」になったという。三村さんは、リーダーシップ研修に加えて、「月1回の安全会議に代わる毎日朝礼の効果も大きい」という。「社長が自分の言葉で会社の方針・考え方を伝える場」となり、リアルタイムで参加できなかった人は「動画を見るようにしたことで統率がとれるようになり、全員が同じ方向を向けるようになったのではないかとみる。現場の朝礼は従来から実施していたが、会社として開催する朝礼の「毎朝30分は正直きつい」といい、この毎朝の朝礼、動画で必ず社長の言葉を聞くというスタイルを「ちょっと厳しいかな」と思う人が3年以内に離職しているのではないかといい。

根気強く改革を進め、役職員に教育の重要性が浸透するにつれて、公共工事の工事成績評点なども上昇、それが次の受注につながる好循環を生み出し、売上・利益ともに安定し、事業エリアや領域拡大の礎となった。

3. 2. 4 高齢技術者の活躍事例

田名部組は、4年ほど前からゼネラルマネージャー（GM）という役職を導入している。現在は、ドボクルーズ（直営施工部隊）担当の大久保さんの他、公共事業 PFI 担当、内部統制担当などの GM がそれぞれの担当分野で活躍している。GM の年齢は概ね 65 歳前後であるが「単に年齢を重ねているだけではなく、各専門分野での専門能力に加え、人望にも長けている人物」（田名部社長）が選ばれている。社内初の GM に任命された大久保さんは「最初はよくわからなかった」と戸惑いを覚えつつ、手探りで業務の理解を深めた。

田名部社長は「いわゆる大先輩として頼らせてもらう」存在という。「幹部会議には出なくていいことになっているが幹部級」であり、「ここまではサラリーもいい」。「一般的にはもう定年退職になるような方々」ではあるが、「ちゃんと報酬もお支払いし」、「経営者側に寄り添っていただき、お力をいただいている」存在という。年金を受給できる年齢の大久保さんは、（収入が多いので）受給額が削られているが、「給与が高い方がいいですから」と受け入れている。



写真 3.2-3 左から三村さん、大久保さん、田名部社長

一般社員を含め管理職なども相談しやすい立場を生かし、業務上の問題点や改善点などを指摘し、より働きやすい環境づくりを進めている。また、デジタル社内大学校の TANABU アカデミーの講師として、基礎知識やビジネスマナー、技術を動画として記録し、知識や経験のアーカイブ化、継承に貢献している。

デジタル社内大学校の TANABU アカデミーは、同社が経営コンサルティングの知見を取り入れ、人財育成と経営改革の一環として展開している教育プログラムの一つであ

る。会社の基本的な知識からビジネスマナー、技術までの多彩な内容を基礎から応用まで段階的に動画として記録し、学習することができる。アカデミーには、社会組織と同様に土木と建築、技能、営業、管理の5学部を開設している。高齢技術者をはじめ、社員1人ひとりが講師を務め、それぞれの経験やノウハウを動画として記録することで、若手や中堅が早く、確実に技術や技能を承継・伝承できる仕組みとなっている。

動画は、パソコンやスマートフォンで好きな時間・場所で学習できる上に、学習管理システムで、誰が・どのコンテンツを・どのくらい受講したかを「見える化」している。田名部社長は「勉強している若手は仕事もしっかりできている」と、人事評価とも連動させている。

田名部社長は、高齢技術者に対し「より多くの技術をデジタルでアーカイブしてほしい。それと同時に元気なうちは、アナログの対面形式でも面と向かって若手に技術・経験を伝えてほしい」と、アナログ方式の継承も重視している。

同社では技術職の契約形態に応じて65歳以上を「技官」、65歳未満は「技監」に分けている。社内の組織図で指示命令系統を明確化しつつ、外部に対して同じ技術職であることをアピールするため、敢えて同じ読み方を採用している。

○大久保正人さん（67歳）

大久保正人さんは、昭和52（1977）年4月に入社、田名部組勤務48年目を迎える。大久保さんは、1級土木施工管理技士、コンクリート診断士、コンクリート技師等の資格を保有し、社内外から「コンクリートのスペシャリスト」と呼ばれる。



写真 3.2-4 大久保正人 土木部ドボクルーズ担当ゼネラルマネージャー

これまで青森県が発注した橋梁の新設や補修、コンクリート構造物のほか、市川海岸海岸耐震対策工事（青森県三八地域県民局地域整備部）、三八地域県民局管内橋梁維持

工事、東北新幹線の高架橋工事など数々の現場を担当した。「和気あいあいと仕事に取り組んでいる」のが田名部イズムだと感じている。現在、土木部ではドボクルーズ（直営施工部隊）を統括し、現場代人や監理技術者をサポートする工事係を務めている。今の現場は、三村さんが現場代理人・監理技術者の役に付き、それをサポートする工事係として現場にいる。その前の現場は自らが監理技術者であったという。

直営作業部隊の名称・ドボクルーズは、社内の若手が考案した「土木（ドボク）」と「crew（クルー）」を掛け合わせた造語である。土木作業員の名称で求人しても応募が来ないため、特に3K（キツイ、汚い、危険）のイメージを払しょくし、若い人たちが入りやすい名称に決めた。田名部組は、経営再建期に土木事業の収益性を回復させるため、自社の社員と機材で直接施工する内製化を徹底した。コストの削減と品質管理を強化することで、技術者、技能者が多様な現場経験を積み、技術力が飛躍的に向上した。この技術力と効率性が完工高トップクラスを維持する基盤となっている。

三村さんが入社後、大久保さんの下に配属された。大久保さんは、「あの時は自分でもまだ若いからちょっと厳しく」したという。現在は監理技術者である三村さんをサポートすることになり、「もっと優しくしとけばよかった」と笑いながら話す。

60歳で一度定年退職を迎えたが、「入社当時は、この年齢で現場に関わっているとは想像していなかった」と振り返る。現役技術者として67歳を迎え、少しずつ身体の衰えも実感するようになってきたが、資格があることで会社から必要とされており、それに見合った収入も受け取っている。「75歳までは現場の第一線で活躍したい」という希望がある。

昔は1人1現場を担当し、複数現場の掛け持ちは当然の時代だった。「段取りもなにもわからない状況で、ほとんど上司や先輩にも聞いたことがない」と苦労を重ねた。大久保さんに辞めようと思ったことはあるか聞くと、「若い時は、理不尽に上司からぶち上がられると、もう辞めてやるみたいな感じ」になったこともあるそうだが、「一人で現場をやるようになってからは思ったことがない」と話す。「肩の荷が少し降りてそれなりに給料をもらえるので今が一番いい感じだ」と答えた。

現場から支店長になった高齢技術者から“現場がいい”という声を聞くが、と大久保さんに水を向けると、「やっぱり現場の方がいい」「年を取ってくると歩かないと体力が落ちてくるので現場で無駄に歩いたりするが、体を動かす方が健康維持のためにはいい」と答えた。

同じような年代のGM同志で話をするのか伺うと、「たまに話をすれば、健康の話になる」といい、「現場に来る人も、元気な人は元気。73歳になっても元気な人は元気。若い人でもちょっと年を取ってる感じの人もある。それらを見ると元気でいつまでもやればいいのかと思う」と語ってくれた。

また、これまでは仕事一辺倒だったが、少し余裕ができたので、メジャーリーグのロサンゼルスドジャースの試合を現地で観戦しに行った。社内で発足した八戸田名部組ライオンズクラブにも加入し、これまで経験して来なかったさまざまな活動にも積極的にチャレンジしている。八戸田名部組ライオンズクラブは、日本ライオンズ理事長を務め

る田名部社長をガイディングライオン（指導役）に、令和6（2024）年12月に発足、令和7（2025）年2月に正式な認証状伝達式が行われ、企業内ライオンズクラブは東北地方で2例目となる。自ら名乗りをあげた21人をチャーターメンバーに発足し、百目木厚信専務取締役（住通代表取締役）が初代会長を務めた。「人と地域社会のために」という企業理念のもと 視力保護や環境保全、災害支援などライオンズクラブ国際協会が掲げる重点分野に沿った奉仕活動を展開していく。

大久保さんの当面の目標は技術士の資格取得である。これまで2回ほど受験したが「現場が忙しかったため、勉強が不十分」なため不合格だった。現場代理人や監理技術者という重責を外れ、サポート役に回ったいまは、「時間的に余裕があり、しっかりと対策して試験に臨みたい」という。三村さんは「基本的に努力家。取れてないように見えても、仕事しながらもコンクリート診断士も取り」、コンクリート技師も主任技師も「もうプラントできるぐらいの」資格を「スパッと」取ってきたという。大久保さんは、会社に貢献できる労働安全コンサルタントなどの資格も取得し、「できれば生涯現役でいきたいなと思ってますけどね」と意欲を見せる。

現場をサポートする立場となって危惧するのは、現場で歳月をともに過ごしてきた作業員の高齢化だ。年齢を重ねることで事故リスクが増大する中、「若い技術者が気付かない、気付けない、健康や安全に気を配っている」。特に高齢者ともなれば持病を抱えていることもあるため、しっかりとコミュニケーションを図って把握するように努めている。

技術者としては、長年の経験から「発注者の立場を理解し、要望・要求に応えられるよう誠実に対応することを心掛けている」という。協力会社や専門工事会社との関係性は、入社当時の元請け・下請けという立場を一変させ、現在はともに安全で品質が高い構造物やサービスを提供する「プロジェクトパートナー」として「互いに win-win の協力関係」となるよう努めている。

後輩たちに技術を継承する上で大事にしているのは、事故事例や現場の失敗などを生かした現場管理の在り方である。「なかなか現場の失敗は表に出てこないが、それが一番参考になる」と情報収集に余念がない。

また、社内では日ごろからコミュニケーションを図り、ゼネラルマネージャーとして社員が気軽に相談できる雰囲気をつくる一方、現場の課題や改善点を役員などに伝える役割を担い、後輩からも厚い信頼を得ている。

相談に乗り、一緒に考えていくことは、いくつになっても楽しい作業ですか、と聞くと、「苦しい時もある」という。「そうやって考えて、みんなで話して方向性を決めていければいいなと思っている。一人よりは二人、二人よりは三人みたいな」と心を砕いている点について話してくれた。

○三村裕輝さん（50歳）

現役技術者の立場で、高齢技術者をどのように見ているか、土木部の三村裕輝次長に、高齢技術者の存在意義について話を聞いた。

三村さん（50歳）は、地元の高校卒業後、平成6（1994）年4月に田名部組に入社した、31年目を迎える土木技術者である。主に国土交通省や青森県、八戸市発注工事の現場代理人や監理技術者として、河川工事やコンクリート構造物工事を数多く手掛けており、青森県発注の八戸港津波高潮対策八太郎4号埠頭防潮堤工事、五戸川地震・高潮対策（古館6号樋門）工事などで受賞経験がある。

大久保ゼネラルマネージャーの直系の後輩であり、入社直後に大久保さんが担当する八戸市内の白山台大橋の現場に配属され、施工管理の基本や目的の重要性などを教え込まれた。それがなければ、便利なツールや、ICTを活用しても効率的な施工が出来ないことなど、今も大久保さんから「日々教えを受けている」と、技術者としての理想像に挙げる。発注者や協力会社への対応でも意図の伝達や事前の段取り、材料注文などの場面で日々アドバイスを受け、効率的な施工を実現する上でも大久保さんは多大な貢献があるという。



写真 3.2-5 三村 裕輝 土木部次長

自らも経験と年齢を重ね、土木部次長として若手から質問や助言を求められる立場になった。担当部署が大久保さんと同じドボクрузであることから、資材置き場の運営の在り方や、ドボクрузの管理方法などを引き継ぎつつ、身近に大久保さんがいることで「仕事に対する心のゆとりがまったく違う」と存在の大きさに感謝の念が絶えない。

また、自らが現場を管理する上でも、「過去の経験事例について教えてもらうことはもちろん、青森県内で初めての新工法採用などについても相談しながら一緒に検討できる環境に大きなメリットと安心感がある」と語る。

大久保さんは「昔は『俺の背中を見て学べ』の世界だったが、手取り足取り一つひとつの細かい部分まで丁寧に説明している」と三村さんの若手指導を高く評価している。

三村さんに、年齢を重ねていく中で、今後の自分の役割、取り組んでみたいものについて聞いたところ、次のような答えであった。「私はもう50歳になり、様々な現場を経

験してきた。今、BIM、CIM、ドローン飛ばす等のICTが進んでいるので、大久保さんが自分たちにしてくれたように新入社員・若い子たちの個々の適性をみながら、適材適所に配置して成長を援けたい」という。

3. 2. 5 地域建設業の課題、今後の展望

田名部社長に、同社の技術者がバランスのとれた年齢階層構成になっていることについて、定期的採用を続けたからかとお聞きしたところ、次のような答えが返ってきた。「経営を引き継いだあの時はきつかったが、採用も続けましたし、リストラをしなかった」という。現在技術者が足りないという建設会社については、20年前に（目先の）利益を出すために「リストラをしたので、（仕事を受注し消化できる技術者が減り）胃袋が小さくなっているから」だと見ている。「当社はそうしなかった。その結果必要な数の技術者がいるので、（現在）きちんと受注できる」と経営が苦しい中、技術者の確保を怠らなかつた効果が現れているという。同社は、今後も拡大していくビジネスプランを持っているので、性別・年齢に関係なく、新規もキャリア採用も含めて技術者の確保に意欲的である。

田名部社長は、新規卒業者の採用について、「この前も大学生と懇談した際に聞くと、今の若い子たちは給料じゃない。休みを簡単に取れる方を重要視していますね。休みがないけど給料が高いと言うと来ない」という。「なんで？と聞いたら、自分のプライベートの時間を大事にしている。給料が欲しくないのか聞くと、『別に、最低限あれば』と答える」という。「価値観が我々の時とは違う。我々の若い時はお金がもらえるなら多少厳しくても頑張るといふ気持ちがあった。我々より10歳以上になるとそういう考えになるようだ」と、時代・社会の変化による若者の考え方の違いを指摘した。働き方改革、プライベートを大切にできる休みの採りやすさが、若者の入職者増には重要という指摘である。

技術者の人材育成や確保において、大都市圏と地方での建設投資の違いにより、地域の建設会社では経験を積む機会が限られる弊害があるのではないかと、M&Aで他地域に支店や建設会社を持つ同社では、技術者をグループ会社との間や支店・本社の間で異動して経験を積む機会を増やして育成する取組も行っているのではないかとという仮説を持ちつつ取材・インタビューをしたが、そのような取り組みは確認できなかった。東京支店も仙台支店も現地採用であること、成長が著しい同社では、他地域で経験を積むことまでは必要ないようである。また、本社採用において、地元以外の地域や県外からも入職するので、「八戸弁が共通語として使えなくなりつつある」とのお話であった。

体力の衰えと就労意欲を知るため、いくつまで働きたいか大久保さんに聞いたところ、「60歳までは何ともなかった」が、「65歳を過ぎたらちょっと体がしんどくなってきた。体力が衰えてくると気力が萎えるようになる」と体力・気力の衰えはあると話してくれた。ただ、「技術者のいいところは、体だけでなく頭を使うところ。体が動かなくても、頭を使う仕事はいろいろあるので、その辺はいいなと感じる」と答えてくれた。同じ質問に対し、現役技術者である三村さんは、大久保さんぐらいの年まで「『いても

らってよかった』と言われる技術者でありたい。多分会社の役に立てなければ『お疲れさまでした。自宅でゆっくりしてください』と言われると思うので。大久保さんのような技術者になれるよう、健康第一で頑張りたいと思う」との答えであった。意欲があって働き続けたい人の課題は、体力の衰えと健康の維持である。社長は、「リスクというのがいろいろあるので、会社は、例えば現場にカメラをつける、熱中症予防のために危険を察知し発信する装置を腕に装着する等、各現場が、その方の体調やリスクに合わせたサポート体制を整備しているという。「働きやすくすることが大切。無理を言っても仕方がないので。そこは、会社はかなり柔軟に対応させていただいています」と具体的な配慮例を話した。

生涯現役を全うした社員もいるのか聞いたところ、「だんだん年齢の高い先輩方が増えてきているので、そういう感じではお亡くなりになる方はおり、だんだん増えてきている。幸い事故ではなく、病気で。会社はそれでもしつかり最期の時までバックアップ」している」という。具体例として、社員の方、技術者の方それぞれのお話を紹介してくれた。「今年の春先に一人亡くなりました。ご遺族からは『田名部組で働かせてもらって、本当にありがとうございます』と感謝頂いた。残念ですけどね」。次に70歳を超えて半年前に亡くなられた技術者の例を話して頂いた。「この作業服は、一応返却義務があるのです。ご遺族から、『ごめんなさい作業服を返せません』と言われ、『どうされたのですか?』と聞いたら、『この作業服を着てお棺に入って、最後火葬を本人が望んでいました。田名部組の制服を着て逝きたいという遺言があり、だから返せないのです』と言われました。それを聞いたときに、ああって、本当にそういう思いを持って働いていただけていたんだなと知りまして。経営者冥利に尽きるといいますかね」と述べられた。ご遺族は「本当にありがとうございます。お父さんの仕事、もう来月の仕事もシフト組んでありました」と伝えられたという。「その方も73で、70過ぎていましたね。でもきちんと段取りして、まだ頑張るつもりでおられたけど、ガタガタと体調を崩して入院して、そのまま・・・」と教えていただいた。会社・経営者と社員、技術者が信頼しあっていること、同社で生涯現役も可能な理由の一端が垣間見える。

同社は、社内の評価制度において、業務と課外活動が50%50%になっており、その狙い・意図について尋ねた。社長は「結局、GMになる人は、仕事だけできる人では務まらないし、逆に課外の活動ばかりやっている人も務まらない。いわゆる人間力がなきゃ務まらないと言っている。実際そういう人がGMになっている」という。「将来こういう方々になってもらうためには、50点50点にした」という。そこに至るきっかけとなる出来事があった。

「私が社長になるあたり、銀行さんからリストラを要請されるくらい会社の状態が悪かった時、地域社会、お祭りの広告、いろんな寄付を全部切る『経費のリストラ』を行った。その結果、『ここが我が社の底だ』と思っていた16億円の完工高から、売上がまた下がった」という。「やはり田名部組という地方ゼネコン組織は、地域と共になければいけない」と痛感したという。それなのに、自分の儲けばかり、自分のことしかやらない社員だけになったら、「会社が本当にダメになると思った」という。「仲間のため、地域のため、自分以外の人のため、困っている人のため、町内会でも消防団でも何でもやってくれ」と地域貢献活動を奨励した。行政も課外の消防団等、地域貢献活動を一生

懸命やる会社に対して加点をするようになった。

会社は社員の地域貢献活動による加点を使わせてもらっているのに、なにも評価しないのはいかかなものかという意見が社内から出た。一方で、仕事を他の人に預けて、地域貢献活動ばかりしている人はよいのか、預けられた人は現場を一生懸命にやっているのに、という意見も出た。両者の意見を聞いて、「どちらも大切だから、50点50点にした」と明かす。「それを磨けば磨くほど信頼も上がり、仕事のパフォーマンスも上がるということで、50点50点という考え方」にしたという。地域の総合建設会社、そこで働く社員・技術者の存在意義・在り方が示されている。

同社が外部の取引会社と共に開催する「田名部塾」は、地域経済の発展のため景気に左右されず、価格競争に巻き込まれず、かつ顧客に満足してもらえる安心・安全で、付加価値の高い商品・サービス・構築物などを提供し続ける事業や技術の研究を共に行い、道徳を共に学び、共に人材育成することを目的に、講師を招いての勉強会や意見交換会等の活動を行っている。「取引会社の皆さんに高い会費を払ってもらい、当社だけでは呼べない講師の先生をお呼びできる。社員も参加でき、参加できなくても見ることができるので、大きな恩恵を被っている」と田名部社長はいう。地域をリードする建設会社の果たしている役割がここからもわかる。

3. 3 株式会社小野組（本社：新潟県胎内市 土木・建築 建設技術者 119 人）

3. 3. 1 会社と従業員構成

株式会社小野組（代表取締役社長：小野貴史、本社：新潟県胎内市、資本金：94,000,000 円、従業員数：183 人（令和 7（2025）年 12 月現在））は、土木、建築各工事の設計・施工を営業品目とする総合建設会社である。

関連会社としては、オノエンタープライズ株式会社（本社胎内市、平成 16（2004）年創業、資本金 2000 万円、土木工事・型枠工事・コンクリート工事・仮設工事・建設資機材の販売レンタル・保険代理店を営む土木工事建設会社）、株式会社大久保商店（胎内市、江戸時代中期創業・昭和 27（1952）年株式会社化、事業内容：ガラス工事・建具工事・金物販売・DIY 用品販売・カーポート修理と施工・シャッター修理と工事・建築資材販売・福祉用品販売とレンタル）、株式会社双翔（胎内市、資本金 5000 万円、とび・土工工事の一般建設業許可を持つ建設会社）、小野ホールディングス株式会社、いちごカンパニー株式会社（胎内市、資本金 5000 万円。平成 25（2013）年 5 月設立。事業内容：いちご栽培ユニット開発・販売、いちご栽培・販売、オリジナル植物栽培用 LED の販売及びコンサルティング）、オノ・キューブ株式会社（新潟市、不動産取引会社・建物管理）がある。

小野社長が中心となり設立された、和合館工学舎（本部仙台市、令和元（2019）年 6 月開設、小野社長が代表理事・会長、今西肇（東北工業大学名誉教授、大阪工業大学客員教授）が学舎長。「ものづくりからことづくりを担える地域の建設技術者の育成」を目指す一般社団法人）、北陸建設アカデミー（胎内市。小野社長が代表理事。登録教習機関運営（作業主任者技能講習、就業制限関係技能講習等実施）、建設労働者育成支援事業（職業訓練の実施）、キャリアコンサルタントによる就職支援事業を行う一般社団法人・職業訓練法人）とも連携している。

株式会社小野組の建設技術者が配属される事業拠点は、本社の他、新潟支店、関東支店、東北支店、横浜支店、ROKUWABASE（住宅部門）がある。営業拠点は前記含め 13 あり、東京支店、横浜支店、新発田営業所、長野営業所、長岡営業所、福島営業所、山形営業所、町田スタジオがある。

1888（明治 21）年 1 月創業と歴史がある建設会社であり、売上高は 98 億円（令和 7（2025）年 5 月実績）、平均勤続年数 11 年（令和 7（2025）年現在）、新卒定着率は令和 5（2023）年入社 83%（6 人採用・離職 1 人）令和 6（2024）年入社 100%（5 人採用）令和 7（2025）年入社 100%（2 人採用）と新卒定着率が高い。技術者の資格取得率も高く、一級建築士取得率は 87 名中 16 名、（土木・建築両方における）一級資格取得率 51% となっている。

同社の建設技術者は 119 名、うち 65 歳以上の技術者は 17 名在籍している。定年は 65 歳である。2 年後には 67 歳に、さらに 2 年後には 70 歳に引き上げる予定としている。

3. 3. 2 65歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況

図 3.3-1 は、同社の社員と技術者の年齢階層構成である。社員の年齢階層別構成は、10代2人、20代25人、30代26人、40代41人、50代58人、60-64歳14人、65歳以上24人となっている。建設技術者の年齢階層別の構成は、10代1人、20代19人、30代16人、40代24人、50代32人、60-64歳10人、65歳以上17人となっている。65歳以上の高齢技術者17人の内訳は、土木11人、建築6人である。また土木の技術者11人は、常勤7人、非常勤4人となっている。

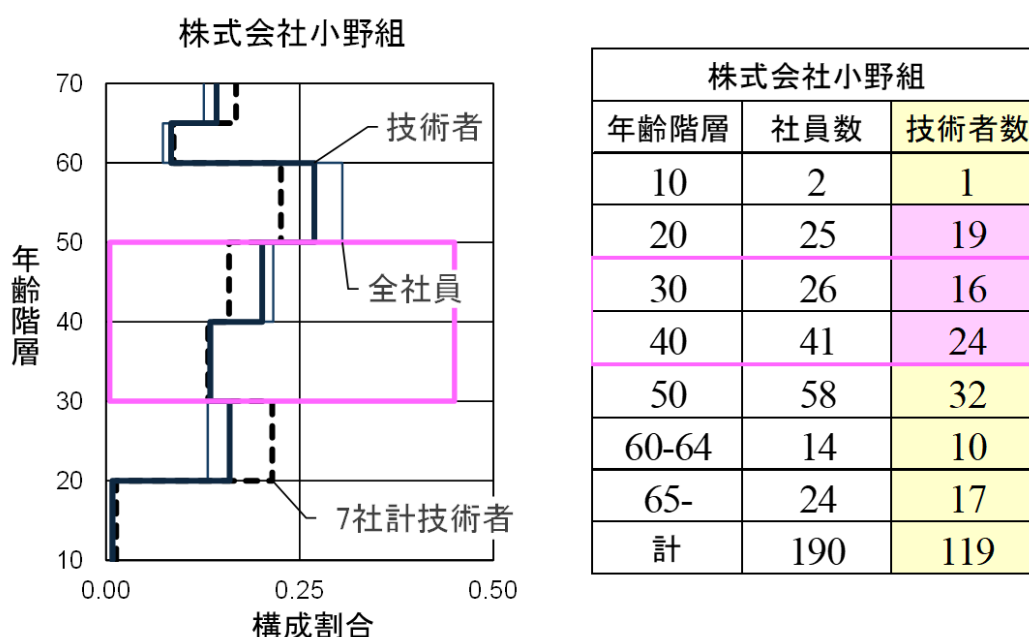


図 3.3-1 年齢階層別構成割合(令和 7 (2025) 年 12 月現在)

※技術者数は資格の有無ではなく現場に出ている人で集計

表 3.3-1 に同社の高齢技術者の雇用・勤務形態を示す。なお、フルタイム勤務の高齢技術者については、代表例を示している。また、同社は除雪のオペレーターと期間雇用の労働契約を結ぶ等、雇用者の実情に合わせた労働契約を締結している。

同社の定年は 65 歳であることは既に述べた。定年後の再雇用は、1 年の有期雇用契約であり、会社・本人双方から申し出がなければ更新するので、働き続けたい技術者は働きたいだけ働くことができる。雇用契約に際しては、本人が働き方(週 5 日出勤、週 3 日出勤、週 20 時間出勤等)を選択し、労働条件通知書に会社と合意した勤務体制を反映することで技術者個人の事情に応じた働き方を実現している。給与は、定年再雇用制度導入当初は、建設会社に限らず多くの企業がそうしていたように、基本給を現役時の 8 割掛けし、徐々に減らすシステムとしていた。しかし、現役時と同じ働き方をし、同じ生産性を挙げている従業員に、給与を減額する理由がないことから、現在はこれを見直し、現役時と同水準とする改善を行っている。

表 3.3-1 取材対象各社における高齢技術者の雇用・職務実態（フルタイム勤務は代表事例。期間雇用は建設技術者以外含む）

会社名	建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態 正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用(再雇用の形態, 1年契約等)	勤務形態 フルタイムかパートタイム(週〇日, 勤務時間)か	給与	(現在の) 職務内容
株式会社小野組	1	65	プロパー	継続雇用(62歳と65歳で2回定年を経験) 有期雇用(1年)	フルタイム(週5、8-17) 早出はある	月給(年齢理由切下無)	土木の施工管理・監理技術者・現場代理人。部下の担当工事の補助
	2	67	プロパー	有期雇用(62歳定年、65歳まで継続雇用) 有期雇用(1年)	週20時間未満の業務発生時のみ(大規模農家との両立)	日給(年齢理由切下無)	土木工事の施工管理
	3	65	中途採用	有期雇用(62歳定年、63歳まで継続雇用、その後有期雇用) 有期雇用(1年)	週3日(8-17) (病気で透析が必要になったため)	月給(年齢理由切下無)	土木工事の積算
	4	65	中途採用	有期雇用(62歳定年、63歳まで継続雇用、その後有期雇用) 有期雇用(1年)	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	土木工事の施工管理
	5	71	中途採用	有期雇用(1年)	週20時間未満の業務発生時のみ	日給(年齢理由切下無)	土木工事の施工管理
	6	66	中途採用	継続雇用(62歳と65歳で2回定年を経験) 有期雇用(1年)	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	建築工事の施工管理
	7	69	中途採用	有期雇用(60歳定年を経験、65歳まで継続雇用、その後有期雇用(1年))	フルタイム(週5、8-17)	日給(年齢理由切下無)	建築工事の施工管理
	8	68	中途採用	有期雇用(60歳定年を経験、65歳まで継続雇用、その後有期雇用(1年))	フルタイム(週5、8-17)	日給(年齢理由切下無)	建築工事の施工管理
	9	66	中途採用	継続雇用(62歳と65歳で2回定年を経験) 有期雇用(1年)	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	土木工事の施工管理
	10	66	プロパー	継続雇用(62歳と65歳で2回定年を経験) 有期雇用(1年)	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	建築工事の施工管理
	11	68	中途採用	有期雇用(60歳定年を経験、65歳まで継続雇用、その後有期雇用(1年))	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	建築工事の施工管理
	12	65	プロパー	有期雇用(65歳定年を経験、その後有期雇用(1年))	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	支店長(土木・建築施工管理者の指導)
	13	67	プロパー	有期雇用(64歳執行役員退任、その後有期雇用(1年))	週3日(8-17)	月給(年齢理由切下無)	土木施工管理者の指導
	14	65	プロパー	正社員	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	支店長(建築施工管理者の指導)
	下は参考(建設技術者ではない)						
15	—	—	—	期間雇用(労働契約)	—	出来高払い?	冬季の除雪オペレーター

網掛け：フルタイムでない勤務

図 3.3-1 に示すように、同社の建設技術者の年齢階層構成は、50 代に比べて 20 代・30 代・40 代が手薄であり、若手・中堅技術者に負担がかかっている。会社としては、若手が育つまでの今後 10 年ほどは、70 歳まで働いてもらうことを希望している。一方で、高齢技術者への負担が過大にならないよう考慮し、定年後の現場技術者としての労働を支援するため、令和 7（2025）年から現場サポートチームを発足させた。



写真 3.3-1 小野組本社（新潟県胎内市）

3. 3. 3 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景

小野貴史社長は平成 21（2009）年、小野組の創業家 6 代目として就任した。いわゆる「団塊ジュニア世代」「就職氷河期世代」に属する昭和 45（1970）年生まれである。「大学入学に前後して米ソ冷戦が終わり、日本ではバブルが崩壊してゼロ成長、デフレ経済が放置され続け、しかも緊縮財政で活力も削られ投資機会もなく、大規模な地震や水害に何度も見舞われるという、失われた 30 年、混沌の 30 年を、そのどん底で喘ぎながらも出口の見えない地方で生きてきた」と振り返る。社長就任後、「建設業とは何か」「経営とは何か」「地域における我が社の存在意義とは何か」といった根源的な問いに向き合いながら、多くの人に会っては教えを乞い、考え、実践してきた中で「企業にとって最重要なのは人材育成である」と確信したという。

そんな小野社長は、以下を経営方針としている。

- ・「やさしさと思いやりで未来をひらく」。
- ・「治水の小野組」「基礎の小野組」そして「真心の小野組」。

「ほんの 150 年前までの新潟は『地図にない湖』が広がる大湿地帯でした。日本海の荒波と猛烈な季節風が造形した巨大な新潟砂丘と日本の背骨で万年雪を湛える越後の山々に挟まれた地形で、夏は猛暑による豪雨で河川は氾濫を繰り返し、冬は湿った重たい大雪に閉じ込められてきました。そんな厳しい新潟の風土で培われ磨かれた確かな技術、そして 100 年以上に亘り地域の皆様とともに歩んできた強く温かい絆が、我々小野組の社是『和合』の源です」。

「小野組伝統の精神である『やさしさと思いやり』の気持ちで人の心に寄り添い、真心でこれからも明るい豊かな地域の未来づくりに邁進して参ります。それはこれからも地域の問題を解決し、持続可能な社会 (SDGs) をつくっていくプレイヤーであること、そして地域の人々が安心して自分らしく輝ける基盤をつくり守ること、『人づくり』こそ『地域づくり』との信念を貫くこと」

「我々小野組は、常に新しく柔軟な発想で創業の地『胎内』の名に表されるように『インキュベーターカンパニー』として地域建設業から地域マネジメント業へ進化していきます」



写真 3.3-2 小野貴史社長

同社の中堅層 (30~40 代) の層が薄いことが課題であることは既に述べた。その直接的補填に加え、若手の教育という役割面でもベテラン技術者の活躍を期待している。平

成 31・令和元（2019）年～令和 2（2020）年には、キャリアアップ教育機関を自前で創るしかない、社外にも門戸を開く形で技術者教育や技能者を育成する 2 団体（一般社団法人北陸建設アカデミー、一般社団法人和合館工学舎）を設立するに至った。地方の、一地域建設業者自らが、技術者・技能者を育成する一般社団法人を立ち上げるというのは異例である。

一方、社内的には、自身もキャリアコンサルタント資格（国家資格）を取得し、育成の起点となる。社員個々のキャリアプランの作成とそれを踏まえた社内教育・最適人事の実践に努めてきた。毎年 1 回以上全社員と個人面談を行い、担当業務や会社に対する考え方・問題意識、各人のキャリアアップイメージなどを把握し、部門長も年 3 回以上各技術者と面談し、各技術者の考えや家庭・健康の事情等を、偏りなく把握するよう努めている。各技術者のライフステージを踏まえて、その後の社内教育や人事に反映させていく。高齢技術者の人事も、各人の経歴や将来設計、家庭の事情などを踏まえて作成したキャリアプランに沿って働き方や担当を当人に提示し決めていくという点では、若手、中堅を含めた他の社員の人事と基本は変わらない。

同社の場合は、若手にノウハウを継承するはずの中堅層が薄いという技術者年齢階層構成と、人材育成の 2 団体を擁していることから、高齢技術者が活躍できる場が多い。

人材育成は企業経営の枢要であるとの哲学を小野社長は令和 3（2021）年、「新・日本型経営のすすめ 人を育てる」という自著¹⁾でも表している。この中で小野社長は「第 5 章 企業こそが教育の担い手 —『OJT』と『Off-JT』のあり方」で、「他人任せ」でない多種多様な Off-JT と OJT の必要性を説き、その具体例も縷々紹介している。教育は生涯にわたるものであり、特に一番長くいる企業・会社における教育訓練が大事であると指摘する。自前で設立した、技術者と技能者を育成する 2 団体は、「広く多くの建設業従事者がモチベーションを高く上げ、新たな学びにどんどん挑戦し続けられるエンジン」として、その機能を担う場と位置付けている。

平成 31（2019）年 4 月から次々に施行された働き方改革関連法に基づき進められている働き方改革には懐疑的である。「日本型の職能資格制度から欧米型の職務等級制度への転換、つまり OJT から Off-JT への移行を促している。欧米の考え方では人材とはコストであり、育てるのではなく即戦力として活用するもの。おそらく地方の中小企業がこれをそのまま受け入れるのは難しいのではないかと」として、職務等級制度のメリットだけを生かし基本は日本型とするハイブリッド人事評価制度を手作りすべきと主張する。さらに地方には都会のようなキャリアアップ教育機関が整備されていないことを指摘し、そのこともあって（2 団体は）自力で立ち上げたという。

人材（人財）は「育てる」ものであって、「活用する」ものではない、という確固たる理念が経営の軸にある。地域建設業にとって地域は基盤である。地域のインフラを整備し維持し、地域社会・共同体を支えていく。その担い手も地域で育て、技術や知識や技能を永代に継承していく。その循環を可能にするのは教育、学びであり、個々が相対する中で歴史的に培っていく。小野社長の物言いは柔和ではあるが、徹底している。キャリアプラン作成に伴う頻繁な個人面談も一面的なコミュニケーションを排し、部門長など複数の人と面談するようにしていることにもそれはよく現れている。

簡易アンケート回答の「在籍している若手が育つまでの10年間は定年後の期間雇用でも給与を下げず、70才までは一緒に働いてもらいたい」について、後発検討他社も参考になると思うので小野社長の考えを補足してほしいと促すと、「そう簡単にいかな。若い人たちが『10年で、ピッとスイッチが入る』みたいにできればいいが。その前にできる子もいるし、10年以上かかるかもしれない子もいる」と、人は計画通りに育つとは限らないことを指摘した。その上で、「また10年以上かかるかもしれない子もいつスイッチ入るかわからない。急にスイッチが入る子もいる。彼女ができたなら急にスイッチが入るケースもある。偏りのない面談等で日頃からコミュニケーションを取っておかないと、そういうことはわからない」という。

『若い人が育つまで』というのはあくまで会社側の事情である。会社は、技術者が確保できなければ、受注できないというだけ。どちらかというと、働く人の事情・考え方を優先して考えている。会社の都合で定年を延長したが、逆にゴールテープを先にずらさないでほしいという人もいる」と、働く人の事情・考え方を優先、高齢技術者にも多様な考えがあることを前提にする。

会社・社長としての「高齢技術者活用方針」を重ねて問うと、一言「今まで説明した個々の事例がすべて」と答えた。それぞれの技術者と相対して話を聞き、「働く人の事情・考え方を優先してそれぞれに決める。個々に」とケースバイケースで考える重要性を強調した。「他社のことは分からないが」としつつ、「会社の成り立ちも違う、経営者のキャラクターも違う、社風も従業員の状況も違う」ことを踏まえるべきだと指摘した上で、「どのように活用すればいいとは一概に言えないのではないかと、ここでもケースバイケースが重要と付け加えた。

かつて経営難に陥ったとき、「地域の方々に助けられた」「地域とはまさに従業員一人一人であり、我らが地域の構成員なのだ」と考えたという。従業員と積極的に対話し、力を貸してほしい、知恵を出してほしいと訴え、その提案には絶対ノーは言わないと心に決めた。そのとき、社長の役割は、従業員の一一人ひとりが生き活きと働ける環境を整備することだと悟ったと振り返る。「定年になっても、いやすい空気がある」「働きやすい雰囲気を作ってくれているというのが大事だと思う」とは、高齢技術者の声(3.3.4で詳述)である。

「65歳以上のベテランに会社にいてもらってデメリットはない、いればメリットだらけ。仕事がいやになれば仕方がないが、体がいうことをきくうちは来ていただきたい。あまりいいことではないのかもしれないが。仕事が趣味みたいな人が当社には多い。健康、お金、家庭の平和、それに会社のためにも来てもらったほうがいい」というのが、社長の実感・考えである。

このように、個々への目配りを行き届かせたうえでよりよい方向へと考え・運営する小野社長の根底に流れ、社員が慣れ親しんできた自然な社風は、外部へとはみ出す形で独特の存在感を発しているグループ会社や関連機関に現れている。

いちごカンパニー株式会社(小野貴史社長)は、小野組と新潟県内の農業関係者が共

同出資して平成 25 (2013) 年 5 月に設立した。胎内市内の廃校になった小学校校舎を利用して、LED を使った閉鎖型植物工場を作り、新潟ブランドのイチゴ、「越後姫」の通年栽培に成功し、平成 26 (2014) 年 12 月からネット販売を開始した。「閉鎖空間で太陽光がない中、蜂による受粉はありえない」といわれていた常識を覆した世界初の快挙に、メディアや関係団体、行政の視察が全国から殺到した。取り組みの端緒は、地元胎内市での農業の衰退だった。地元の農業関係者らとの議論から、市内の廃校を利用してのイチゴ栽培に着手し、様々な人脈や専門家とコラボしながらの試行錯誤を経て開発に成功。事業化に当たっては、苗を地元・新潟の工場で栽培し、フランチャイズで出店する都市部のショップにその苗を送り、クラウドなど IoT でサポートしながら栽培し、その場で販売するという、栽培・販売一体の新しいビジネスモデルによる供給である。新モデルでは、イチゴにとどまらず、葉ものを含めた野菜を無農薬、高品質で都市部で生産・販売でき、こうした都市・地方の役割分担で地方の中山間地域の再生・活性化にもつながり、都市部で展開するショップは災害時などの食料庫ともなりうることも見据えている。



写真 3.3-3 いちごカンパニーショップ（新潟県胎内市）

一般社団法人・和合館工学会（小野貴史代表理事・会長）は令和元（2019）年 6 月に、地域の社会基盤を整備し、建設文化を担う地域に密着した企業と行政の建設総合技術力向上を目指す教育機関として開設された。仙台市に本部を置く。「地域を支える技術者を育てる」がテーマで、地域建設業に従事する人や目指す人を対象とするだけでなく、行政や企業、教育・研究機関、そして地域・市民組織とも広く連携し、実践的な社会人教育を行う学び舎として、「より良い社会を構築するための拠点となること」を目指し

ている。今西肇学舎長は「少子高齢化が進む時代において、ヒト・モノ・カネの流失が進行する地域においては、これからは『ものづくり』のプロであった建設業の役割とともに、『ことづくり』のプロとして、企画・計画から地域発展のために携わる必要があり、地域のヒト・モノ・カネ・情報のいい循環を創出する必要がある」として「ものづくりからことづくりも担える地域の建設技術者の育成を目指す」と語る。全国で地域建設業など 50 数社が会員となり、「建設 ICT 講座」、「地域連携フォーラム」、「建設業における働き方改革講座」、技術士（建設部門）や土木施工管理技士の資格試験対策講座などの各種セミナーや講座をオンラインも活用し開催しているほか、社内研修などの会社のニーズに合わせた、「新人研修」や「技術者研修」「生産性向上」などの講演（ウェブ講座、講師派遣）なども行っている。

北陸建設アカデミー（小野貴史代表理事）は和合館工学舎開設の翌令和 2（2020）年に、胎内市に設立された。各種の建設系技能講習や安全衛生教育のほか、職業訓練（建設土木多目的コース）も実施、キャリアコンサルタントによる就職支援も行っている。



写真 3.3-4 北陸建設アカデミー（新潟県胎内市）

代表理事を務める小野社長は、「建設業界を取り巻く困難な状況、就業者数の減少、高齢化、若手就業者の減少という様々な課題を何とかしたいという危機感があった」と設立について振り返る。新潟労働局長登録教習機関として作業主任者技能講習や就業制限関係技能講習、特別教育、安全衛生教育のほか、厚生労働省の建設労働者育成支援事

業として職業訓練も土木多目的コースとして実施する。さらに就職相談や求人情報の提供など、職業訓練を活かせる建設業界への就職サポートも行っている。講師は小野組の協力会社で長年現場経験を積んできたベテランを中心に、技術だけでなく、建設の魅力ややりがいを伝授している。

建設業界の職業訓練施設としては全国 12 団体による全国建設関係訓練校等連絡会議とも連携し、他地域とともに業界の人材育成に注力している。北陸の特徴は、通年で訓練を実施していることである。降雪のある冬季は除雪の訓練も実施できる。また、就職支援ではキャリアコンサルタントの国家資格を持つ小野代表理事自らがサポートに当たっている。また、令和 5 (2023) 年からは、メンタル面などで就業に踏み出すことに躊躇する若者などをバックアップする機能として、地域若者サポートステーションとの連携を本格化させている。

小野社長は「そもそも女性活躍にしても DX 推進にしても、そのこと自体を目的に人材を獲得しようとしていると思われがちだが、背景が違う」と指摘する。例えば同社では DX への取り組みとして現在、建築の 2 次元図面や現地を点群でモデル化し、3 次元データ化する事業を考えている。建物を多く保有する顧客の注文を受けて、建物メンテナンスのために定期的にデータの差分を採っていく。施工は“オプション”でもかまわないという。いずれにしても図面を BIM 化する仕事は現場仕事ではなく、極論すれば海外でも時間差を考えずにでき、地球規模でやれば大幅な作業時間短縮が可能となる。積算や管理部門でも DX 化していけば、まさに時空を越える、グローバル化が可能になる。例えば DX 人材が豊富な都市部（同社の場合、関東支店）でデジタル化に取り組み、最近 3D プリンターを導入した新潟の本社と連携すればハードの作り込みも可能となるなど、人材の需給バランスが業種によって異なる地域の差異を平準化することも可能になると見る。「実際は今、どこも施工の手が足りていない。外国人材、女性、高齢者など人材の幅を広げていきたい」という思いがある。施工会社もデジタル会社もお互いになかなかそこを乗り越えられない。デジタル系企業は昔のアナログの手仕事のような施工、実際に現地に行って測ったりするところが弱く、そこが制約になって乗り越えられないし、建設系側もデジタル系人材をなかなか確保できなくて制約になっている。両方の世界を簡単に行き来し、制約を乗り越えられる会社になり、両方使えるようになって第 3 のブルーオーシャンにしたいというビジョンがある。

DX への取り組み、いちごカンパニーや人材育成機関の運営、いずれも際立つのは外部との本質的な部分での頻繁な交流や、社内にあっては社員との細やかなコミュニケーションであろう。その背後にあるのが地域への視線と地域からの声と視線である。地域社会や地元共同体を常に思考の一方の極に置き、会社の事業や人事、受注案件、さらには将来のあり方を捉え返す、そのような経営哲学が自然にシステム化している。別な言い方をすれば、DX という都市部に象徴される先端性と、手仕事や土をイメージさせる土着的な地域性のハイブリッド構造が小野組の企業経営には顕著である。地域建設業が取り組む課題解決において、全体最適の「全体」とは会社・企業と等価ではなく、必ず「地域」を包含したより広がりのある概念であり、そこでの「地域」とは、「胎内市」などといった、具体の地域共同体・地域社会にほかならない。以前、小野社長が全国建設青年会議の会長をしていた頃に関いたフォーラムで、パネルディスカッションで発言

した一般紙記者が「車で地元を運転していて法面などに異変を感じたときは勤務時間外であっても役所に連絡する」といった地域建設業者の発言を取り上げ、「無報酬でそのような行為をすることがそもそもおかしい」と指摘したことに触れ、「いろいろ反駁できるが、そのような行為こそ、我々のビジネスモデルだ、とでも言っておきましょう」とコメントしたことがあった。地域を支えるために人を育てる、その思いは一貫している。「地域とはまさに従業員一人一人であり、我々が地域の構成員なのです。社長の役割は『怨』を実行し、社員が嫌がること・困ることをしない、従業員の方々が生き生きと働ける環境を整備すること、この1点にあります」。

3. 3. 4 高齢技術者の活躍事例

○籠島雅康さん（65歳）

籠島雅康さん（65歳）は、大学卒業後小野組に就職し、42年間務めてきた。入社以来、長く国、県、市、民間発注工事の施工管理全般を担ってきたベテラン技術者である。公共工事では優良工事や優秀技術者を受賞し、河川、山腹の工事に勤務の半分近く従事してきた。



写真 3.3-5 籠島雅康さん（65歳）

キャリア中盤にはパソコンが導入され、手描きの図面は CAD 化された。さらに 3 次元データを活用した ICT 施工、CIM へと進化を遂げる変遷を目の当たりにしてきた。「流れに乗り遅れると、置いていかれるのがこの商売」、「職責を果たす上では、いくつになっても勉強が大切」と考え、実践してきた。

自分が若い時には、「入社翌年には自分の現場を任された。現場の親方（職人）には昔世話役がおり、その世話役に聞く、あるいは発注者の監督員に聞く等しながら仕事を覚えていった。今はもう時代が違い、上から厳しく言うと下が萎縮してももの聞かなくなる。すると、わからなくなる。そして『失敗し、結局は退職』という『負のスパイラル』に入る」と、時代の変化に合わせた若手技術者指導の重要性を指摘する。

「最初から難しいことを言っても理解できない。理解していないと興味・意欲が湧かないので徐々に仕事に対するモチベーションが下がる」という。籠島さんは「様子を見ながらモチベーションを上げるようにしている。『要は目的だけ。結果ここに来て』と示し、それ以外は『この部分は好きに段取りしていい』と若手にも責任を持たせて、任せることが大切。先を見せて、やり方を任せると経験値の少ない若手でも、それなりに考える。自分が責任を持つことを通じて、少しずつステップアップする」という。ただし、「任せした後放任では成長につながらないので、例えば写真の撮影にしても、毎日チェックし、『こういう風に撮って』と誘導する。図面は最初から書けないとしても、数量計算等もポイントをチェックし、一つ一つステップを踏んで誘導する。私の場合はそういうふうになりやすいように指導してきたつもり。要は、頭で感じるのと体で感じるのが大事。それを経験値として積み上げて自分のデータにしていけば、次に別の現場に行った時に応用が利く」と若手育成の要諦を説明する。

籠島さんが関東支店に勤務していた時、入社数カ月の若手技術者にダンプ管理を任せられた。任された若手は、LINE を駆使して、協力会社のダンプ運転手と連絡を取りあい、元請け会社の若手グループともつながって円滑なコミュニケーションをとり、結果、現場の問題がクリアしそれで作業ストップもない効率よい仕事を実現したという。会社の信頼も高まり、その若手は、現在も関東支店で技術者として活躍し、後輩技術者を育成しているという。

技術継承についての考えについて質問すると、籠島さんは「知識と体感。これが両立してないと、頭でっかちで変な考え方になる。今の若い人たちは、自分の知識で物を判断する傾向がある。一方でそれを全否定すると自分で考える意欲を失くす。そこ（自分の知識で物を判断する傾向）は尊重しつつ、誘導する。大事なことなので何回も言います。体感させて、自分で考えてやることを覚えると、自発的に工夫するようになり育っていく。そこを遠目で見ながら、誘導していけばいいのではないかと答えてくれた。

年齢を重ねて、体力的な衰えは感じるか聞いたところ、「確かに集中力の持続は短くなった」という。そこは、ベテランとして知識が増え経験を積んだことで効率化しカバーできているのではないかと聞くと、「効率化のためにはシミュレーションが大事」という答えが返ってきた。籠島さんは若いころから、メリハリを持って仕事をすることを心掛け、検査前のやむを得ない時期を除いて残業はできるだけしないというポリシーで

仕事をしてきた。現場の空き時間を使って書類作成を行い、仕事を分割して任せる部分は任せて全体を統括してきた。

監理技術者は現場では会社の代表を任されるので、「個人事業主の経営者」としての責任感を持っているという。発注者に対して担当する工事の課題などへの改善策を提案し、品質や安全を確保する。それに加えて、「利益面に目を向けることも重要。そのために人員や資機材の最適な配置、調達を検討し、途中の施工実績に基づき工程をシミュレーションしている」という。また、「計画と実行予算書と照らし合わせながら、月ごとに出来高に対する支払額を精査し、計画より増減額が高い場合にはその都度見直すことが重要」という。それら監理技術者の仕事は、「疲れるけど勉強になり楽しい。結果が出ることでやりがいがある」という。また、「やる時はやる、オフの時は目一杯気を抜くメリハリが大事」と付け加えてくれた。

現場の個人事業主・経営者としての意識・責任感で運営し、結果がでることがやりがいになるという籠島さんのモチベーションについて、他の技術者も同様の思いで仕事をしているのではと水を向けてみた。籠島さんは、「それは人それぞれだ。10人いれば10人考え方は違う。仕事に動かされてる人もいるかもしれない。仕事を動かしてる人間と仕事に動かされてる人間は、考え方が真逆になるのではないか」と指摘した。籠島さんらしい、冷静に現実を見ている考察である。

籠島さんが若いころは、工事の評価点はなかったが、平成4・5年頃になって国交省の工事で評価点がつくようになった。籠島さんは、「自分の工事の評価になるので点数を取るのが楽しかった。そういう考え方でやると、仕事は別に苦じゃない。それが苦になる人もいるかもしれないが。私は、任された工事で目標点数を設定し、それに向かってストーリーを考えて仕事をするようになった」という。「評価内容が昔と変わった。ここ数年、5、6年前ぐらいから、国交省、特に工事成績の評価が施工体制、施工状況、出来形及び出来栄え重視から、社会性や公衆の安全等に対する貢献など、付帯部分の評価が重視されるようになった。付帯部分の評価で差がつくため、そこをうまく発注担当者とコミュニケーションをとっていくと、発注者・担当者の期待に応えることにつながり、点数の1点2点は上がる」という。

会社が実施した、60歳から62歳、62歳から65歳へと2回の定年延長と年齢が重なった籠島さんは、「ゴールテープを延ばさないで」という声があるという話題の時に「最初は自分もそう思った」という。なぜかというところ「本当は60歳で定年なのに、61歳で病気になり自己（都合）退職になると、退職金が減り自分の何十年が無駄になってしまう。そうならないようにするには、自分で健康管理して、定年が伸びたところまで行ってゴールを切りたいと考えるようになり、『健康じゃないと何もできない』と実感した」という。

子育てを終えている籠島さんは、「私は好きなことするために働いている。そのためにはちゃんと働かないと継続雇用にならない」という。オフの時間に趣味であるライブやF1を見に行くことが楽しみといい、「それをするために一生懸命働く。やることをやり、遊ぶ時は遊ぶ」が働くモチベーションになっている。

○小池祐介さん（44歳）

現役中堅技術者の小池祐介さん（44歳）にも話を聞いた。小池さんは、別の建設会社から平成27（2015）年に小野組に入社した。中途採用で仲間入りしたが、「慣れるまでに時間は掛からなかった」と振り返る。休日には上司とゴルフを楽しむほど人間関係は良好だという。また、発注者側の週休2日制の徹底で、働き方も大きく変わったことで、家族と過ごす時間も増えた。「社員とその家族を大切にする当社の社風を身にしみている」との考えを示す。

小池さんはいわゆる就職氷河期世代に就職した。他産業に比べて建設業の求人が多かったことからこの道に進み、「父親が重機のオペレーターをしていたことも影響しているかもしれない」と思い返す。国土交通省北陸地方整備局羽越河川国道事務所、阿賀野川河川事務所、信濃川下流事務所、新潟国道事務所のほか、新潟県、胎内市などが発注する工事の監理技術者や現場代理人を務めてきた。災害復旧工事にも従事し、「現場対応力が養われた」という。

現場を経験するたびに実感したことは、籠島さんを筆頭とするベテラン技術者の対応力の高さだという。発注者や協力会社とは「長年工事に携わっているため、担当者と信頼関係ができています」といい、「現場で問題が生じた際には、過去の実体験を基に、理論と経験の両面から根拠などを示すことで相手方から理解が得られる」と強調する。加えて、社内では「後輩の質問に丁寧に答えてくれる」ほか、「トラブルが起きても冷静に判断、対応できるように助言してくれる。知識の塊だからこそ精神的な支えになっている」と敬意を表す。



写真 3.3-6 小池祐介さん

また、「籠島さんのように、基本的には残業せずに帰る。でも、仕事はしっかりとこなす。趣味の時間を確保して生き生きとしている」姿をみると、(モデルケースとして)安心して働けるといふ。また、「人間関係を含め、いかにして楽しく働くかの重要性を再認識する」との思いを抱く。

「与えられた環境に甘んじていけない。籠島さんが話すように『いくつになっても勉強』し、責任を果たすための努力を続け、成長していきたい」といふ。また、ベテラン技術者が長年の実務経験の中で培ってきた「マニュアル化できない感覚、聴覚、視覚をどうやって継承していくかは大きな課題」と認識する。先人達が築き上げた社風によって、既に働きやすい環境が構築されており、「会社に対する要望はない」といふ。

3. 3. 5 地域建設業の課題、今後の展望

同社は昨年から、月に1回、ベテランから若手に向けた勉強会、「シビルエンジニアカレッジ」を実施している。これを始めた問題意識の1つは、「最近工事が大きくなり、中で分業になる結果、安全管理しかしていない人と測量しかしていない人というように担当業務が分かれて、育ち方がそれぞれ変わってくる」ことだといふ。分業化が進む状況を踏まえ、「若手全員に(基礎・総合力を)教えたい」意図がある。

技術者の育ち方に関連し、是非発注者に伝えてほしいと次のような話があった。技術者は「大きい現場だけ」、「小さな現場だけ」経験してもうまく育たないといふ。「規模が小さい、金額が小さい現場だけ預けると、自分のやり方に固まっていく」弊害もあるといふ。

「規模が小さい、金額が小さいからといって難易度が下がるわけではなく、土木、建築ともに、『難易度』は、金額・規模とは別のところに尺度がある」といふ。例えば、商談や接客をしている脇で作業をしなければいけない建築工事、交通量が多く一般交通への影響を最小にしなければいけない等制約の多い工事は、金額・規模は小さいが難易度は高い。また、中に入っている配管に影響を与えずに壁を補強・修繕する工事は、経験と知識があるベテランにしかできない。同種や類似の実績は、規模だけでなく、「難易度」の視点を加えるべきだといふ意見である※。

※「制約」の評価に関しては、総合評価落札方式における「より同種性の高い工事」として設定例がある。国総研が、コンクリート擁壁工事の総合評価項目の中に「制約条件」を設けている事例を紹介している³⁴⁾。

インフラを蓄積してきた日本は、インフラの老朽化対策が重要な時代に入っている。「国交省がインフラメンテナンスからインフラマネジメントに言い換えたように、マネジメントが重要になる。マネジメントになってくると、金額の大小関係なく、ベテランの経験値がないとできない」と小野社長は言う。

群マネになれば、今後はこれまでのように単一工種の発注ではなく、河川や道路、公園等の工事を複合して発注し、面的に維持管理するケースが増えていく」と小野社長は

言う。なお、群マネとは、「地域インフラ群再生戦略マネジメント」の略称であり、技術系職員に限られる中でも、的確なインフラメンテナンスを確保するため、複数自治体のインフラや複数分野のインフラを「群」として捉えることで、効率的・効果的にマネジメントしていく取組²⁾である。

その場合、発注者も国土交通省や県といった同工種発注からなる従来の枠組みに限られず、農業関係、電力会社等多様な主体が関与することになる。こうした複数のインフラ群を一体的にマネジメントする必要が生じると小野社長は見通している。

先日も、群マネに関する講習会があり、そこである自治体の関係者と意見交換を行ったところ、「群マネは小野組さんにしか頼めない」との声が聞かれたという。「小野組さんにしか」とは、株式会社小野組のように、電力会社やNTTをはじめとする多様な顧客を持ち、「海から山から川から何から」のあらゆる領域の工事实績を有する建設会社でなければ頼めないという意味である。すなわち、発注者やインフラ管理者が複雑に混在する状況の中で、全体を俯瞰し、横断的かつ統合的にマネジメントする能力と、それを裏付ける実績が求められる、ということである。

小野社長は、「群マネは、金額は大きくないが、手間がかかる。そこでは、高齢者という言い方に抵抗があるが、ベテランのレジェンド技術者が必要だ。彼らは、安全協議会等で、同業だけでなく、市含め他のところとも、連携を山のようにしている」という。同社は、NTT、下水管理センター等、工事発注の建付けからすると事前に発注者が済ませておくべき埋設位置の調査やそれらの切り回し等、輻輳する関係インフラの管理者との調整を、工事受注後に仲介に入り、支障を解決しつつ工事を進めているという。

輻輳する関係インフラとの調整は、群マネでも想定され、小野社長は、「コンサルだけでもできない。コンサルと当社のような大規模工事だけでなく様々な施主相手に仕事をしている建設会社とのジョイントでやらないと多分できない」と予測する。結局、全部、最も実情に詳しく、仲介・調整もしてくれる「小野組に聞いてくれ」となり、様々な問合せが小野組に集まっているという。具体的調整例として、下水管理センターとの協議を挙げ、「下水のプロを相手にお話するにあたり、前もって勉強する、例えば管材のメーカーさんと配管方法について様々な話をし、それを踏まえた提案をしている最中」という。自分の専門外も含めて検討・調整していることについて、「“餅は餅屋”で様々なプロフェッショナルがおり、その話・意見を聞いて、こんなにもいい部材がある等を学んでいる」という。この工期遅延を最小限に抑えるために受注者が自主的に行う検討・調整・仲介は工事費に含まれていない。時にサービスの枠を超えていると思う時でも、「発注者に頼りにされている」「工事を停滞させずにまわしている」という充実感・インフラ整備への使命感が、技術者の支えになっている。

発注者側は、工事契約後に調整が発生し、その調整に受注者が参加する工事については、受注者が要した費用と労力に対し適正な金額を支払う必要があるという指摘でもあろう。

小野社長は、「今回の現場は発注者の要望をすべて聞いて、発注者にやることがないか聞くくらい前向きに取り組んでほしい。工期が延びてもいい、入金が遅れてもいいから、発注者の言うこと聞いて進めてほしい」という、士気の上がる現場があるという。

一方で、利益が上がりにくい維持工事や関係者が輻輳する工事は、建設会社も敬遠しがちで、不調不落になりやすい。小野社長は、「利益が薄く、手間がかかる工事でも、地域を支える建設会社としての使命感から受注している」という。

今後ニーズが高まっていくと予想される、インフラのマネジメントや群マネでは、受注者（建設会社・技術者）側の使命感に加えて、士気上がる現場にするよう、発注者と受注者双方が知恵を絞っていく必要があるという問題提起と推察される。

籠島さんは、高齢技術者が働く上で大切な環境整備について、「居やすい雰囲気を作ってくれること」だと実感を込める。「雰囲気とは要は自分の立ち位置。私も62歳と65歳で2回定年になり、今、継続雇用で働いているが、居やすい雰囲気があるかどうかによって、継続雇用者が会社に残るか離れて別のところへ行くか分かれると思う。そうした意味で当社は、雰囲気がいい」という。「他のネットニュース等を見ると、定年になった瞬間に雰囲気が悪くなり、後悔したという記事も見ると」という籠島さんは、「居やすい雰囲気、空気感」は、会社側と同僚だけが作るものではなく、高齢技術者側の姿勢も大切と、自身の今後の課題で指摘する。籠島さんの今後の課題は、「後輩の人たちに煙たがられない立ち位置で仕事をする事」だという。「私達は一回ゴールを抜けた人間。一回ゴールを抜けた人間はいつまでも“俺が、俺が”ではダメ」だという。後輩現役世代が「優先的に伸ばしたところを高齢技術者側から教えてくれ」という姿勢、「やる時は本気になってやるが、そうでない時は後輩現役世代に任せる。自分の立ち位置の見極めが大事だと思う」。

その課題は、高齢技術者個人の判断に任せるのか、会社としてそれを判断していくのか、どちらの方が望ましいと考えるか伺ったところ、籠島さんは、「立ち位置はやはり個人。自分の立場、位置関係は、個人で見極めていかないといけない。本人がそういう意識でないと、多分そういう行動は取らないと思う。だから一回抜けた人間は前には出ずに、後ろからバックアップする。若手技術者が次世代を担っていくから、自分の立ち位置を見極めるのが、高齢技術者、シニアの考え方」という。それが会社、後輩に対する恩返しになるということかと聞くと、籠島さんは、「そうやっていけばいいと思う。そうすると円滑に回るのではないか」と答えた。

同社は、和合館工学会との縁から、所属する技術者が学会発表をするようになった。籠島さんも学会発表した内容をもとに、3年前に技術士の資格を取得した。同社プロパーでは初めての技術士である。小野社長は、「プロパーの誰かに取ってほしかった。地域とか我々の規模の建設会社でも、これからは技術士の資格があった方がいい。やはり全然違うと思う」と力を込める。

また、小池さんも令和元(2019)年の土木学会全国大会で発表している。小野社長は、

「土木学会は今まで大手さんと大学と役所の人しか、発表や参加していなかったが、我々が行き始めて、みんな発表してますから。地域建設業でも発表するのは大事なこと。大きな刺激になり、視野も広がる」と語る。地域建設業の技術者が学会で発表することや、所属する技術者が技術士資格を取ることは、技術者当人にも会社にもよいことだという。

参考文献

- 1) 小野貴史, 人を育てる～新・日本型経営のすゝめ～, グッドブックス, 2021.1.13 発売
- 2) 国土交通省, 地域インフラ群再生戦略マネジメント「群マネの手引き Ver.1」, 2025年10月
- 3) 国土技術政策総合研究所 総合技術政策研究センター 建設マネジメント技術研究室, 総合評価落札方式の運用ガイドラインにおける「より同種性の高い工事」の設定例, 平成25年3月
- 4) 国土技術政策総合研究所, 「より同種性の高い工事」の設定例について (JCM マンスリーレポート), 国総研 建設マネジメント技術研究室 HP 論文等 2013年で閲覧可能, 2026.3 閲覧

3. 4 土志田建設株式会社（本社：横浜市緑区 土木・建築 建設技術者 40 人）

3. 4. 1 会社と従業員構成

土志田建設株式会社（代表取締役社長：土志田裕介。本社：神奈川県横浜市。資本金：90,000,000 円。技術者数：40 名（令和 8（2026）年 1 月現在））は、土木（宅造、外構、舗装、水道、法面、トンネル、解体など）、建築（木造、RC 造、S 造、外壁改修、防水、リフォームなど）とそれらに付帯または関連する一切の請負業を営業品目とする建設会社である。

会社の原点は、明治 44（1911）年に前社長の祖父土志田小三郎氏が線路敷設工として独立し、関東各地の鉄道敷設現場で技術と信頼を培ったことに始まる。そして昭和 27（1952）年に土志田昭吉氏が現在の会社を創立し、コンクリート製品の製造販売から建材業へ進出し、基礎・足場工事へと拡大して請負工事業の基盤を築いた。その後現会長の土志田領司氏は「無借金経営」という堅実な姿勢を貫きつつ、神奈川県内と東京都一部地域を中心に道路・河川・上下水道・建築など多岐にわたる施工実績を積み重ねてきた。



写真 3.4-1 土志田建設株式会社 横浜市緑区

令和 7（2025）年 7 月に就任した土志田裕介社長が掲げるのは、▽安全・品質・信頼の徹底▽技術と人材の継承・育成▽働きやすく誇れる職場環境づくり—の三つの指針である。『安全・品質・信頼の徹底』を掲げ、公共インフラを託される責任を胸に、一つひとつの現場に真摯に向きあう。『技術と人材の継承・育成』に向け、熟練の知恵を次世代へ確実に伝えると同時に、ICT・デジタル技術を積極導入し、変化に強い組織をつくる。『働きやすく誇れる職場環境づくり』を見据え、「社員とその家族が安心できる会社」であり続けるため、労働安全・ダイバーシティ・ワークライフバランスの向上を推進する。土志田新社長は「私たちが手掛ける道路・橋・トンネル・建物は、“地図に残り、暮らしを支える”まちの礎。その誇りと責任を胸に、これからも『地域から必要とれる会社』『社員が家族に誇れる会社』であり続ける」と語っている。

現在は公共工事を中心にしており、横浜市、神奈川県、東京都一部地域の土木・建築工事を受注する。土木が7割、建築が3割の割合で仕事をしている。元請施工監理を担当しており、創業以来、無借金経営、無理をしない経営に取り組んでいる。

建設技術者が配置される可能性がある拠点は、本社の他、東京町田支店、長野営業所がある。

3. 4. 2 65歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況

同社の建設技術者は40名で、年齢階層構成は図3.4-1のとおりであり、65歳以上の技術者は8名在籍している。なお、同社は、60歳定年であり、定年後も給与体系をかえることなく、有期労働契約により65歳まで継続雇用としている。建設技術者本人が65歳以上も働くことを希望し会社と合意すれば、65歳以上も無期労働契約を締結し、無期限に継続する。無期限継続とは、嘱託として1年の雇用契約を結び、会社側、雇用者側双方から申し出がなければ自動更新するというものである。

土志田建設株式会社の高齢技術者は、現場で監理技術者兼現場代理人として働いている。最高齢の78歳技術者は、現在も監理技術者兼現場代理人として活躍している。

定年後も高齢技術者と現役社員を区別することはなく、役職手当以外は給与体系を変えず賞与も支給している。現在働いている高齢技術者は全てフルタイム勤務である。同社は、社員の意思を尊重した働き方を用意しており、技術者の要望があれば時短勤務とすることも可能である。かつては週3回勤務の社員もおられた。現在の高齢技術者は前述したとおり全てフルタイム勤務なので、心身の負担の少ない現場に配置する、夜勤のない現場を選ぶ等の配慮を行っている。

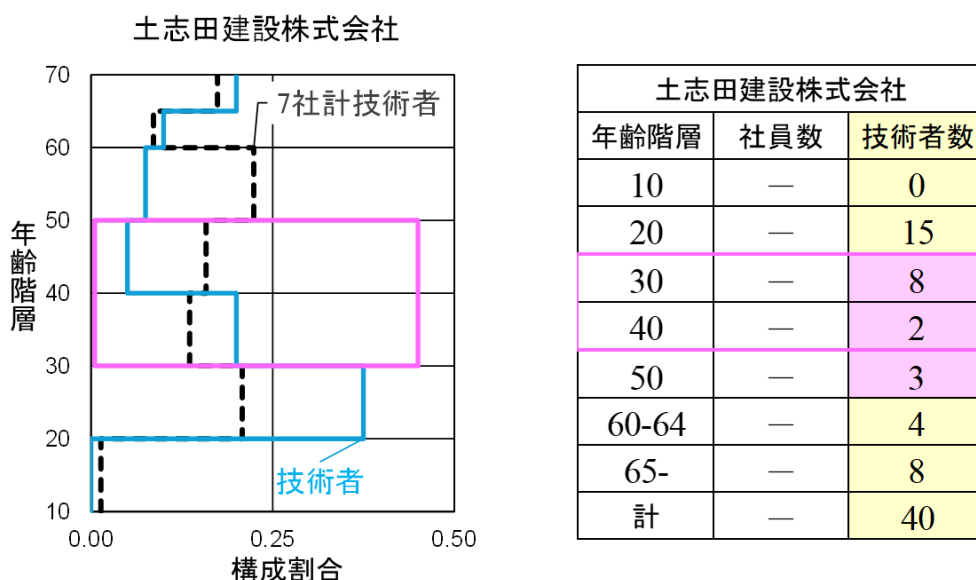


図 3.4-1 土志田建設株式会社 年齢階層構成

表 3.4-1 取材対象各社における高齢技術者の雇用・職務実態（フルタイムは代表事例。時短勤務、退職者は65歳以外含む。）

会社名	建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態 正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用 (再雇用の形態, 1年契約等)	勤務形態 フルタイムかパートタイム(週○日, 勤務時間)か	給与	(現在の)職務内容	
土志田建設株式会社	1	72	中途採用	60歳定年後1年更新嘱託再雇用(65歳継続雇用。その後も本人が望めば雇用)	フルタイム 有給も正社員と同じ。	年齢理由切下無	土木部主任, 監理技術者兼現場代理人	
	2	78	—	60歳定年後1年更新嘱託再雇用(65歳継続雇用。その後も本人が望めば雇用)	フルタイム	年齢理由切下無	土木工事現場代理人・監理技術者兼務。	
	3	69	中途採用	60歳定年後1年更新嘱託再雇用(65歳継続雇用。その後も本人が望めば雇用)	フルタイム	年齢理由切下無	水道工事現場代理人	
	4	71	中途採用	60歳定年後1年更新嘱託再雇用(65歳継続雇用。その後も本人が望めば雇用)	フルタイム	年齢理由切下無	土木工事現場代理人	
	参考 定年で退職された例							
	5	当時60	—	正社員	フルタイム	—	60歳きっかりでやめられた。	
	参考 かつて短日常勤技術者の実績あり							
6	—	—	—	—	週3回勤務	—	かつていらっしやった。	

網掛け：フルタイムでない勤務含む

収入による年金の切下げ問題が騒がれた頃は、年金支給額が切り下げられない収入額に調整することを希望する職員もおり、労働時間を短縮する等して調整に応じていた時期もあったが、年金が65歳支給開始、65歳まで継続雇用となって以降は、収入の調整を希望する職員はいなくなったという。

以前は国交省の工事を受注していたが、現在は横浜市発注工事の受注を会社の大きな柱としている。年間発注工事2000件前後の9割以上を一般・指名競争入札が占める横浜市の案件は、ほとんどが入札による金額勝負になるため落札できるかどうか最後まで分からない。

3. 4. 3 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景

同社は、創業者・土志田昭吉氏の「まちづくりに貢献する」という志、そして前社長（現会長）・土志田領司氏の堅実な経営姿勢をしっかりと受け継ぎ、次の100年に向けて新たな価値を創造していくこととしている。

土志田裕介社長は、45歳以下の経営者が所属する横浜建設業青年会の会長も務め、新しい感覚の経営者をリードする立場でもある。新卒採用を積極的に進めるとともに、クラウドシステムを活用した社内のペーパーレス化などICTの積極的な活用や、女性若手社員による現場のバックオフィス業務の支援など、次の時代を見据えた施策を展開している。その中で、高齢技術者が持つ熟練のノウハウや豊富な工事実績を生かした受注機会の確保や技術継承を推進し、変化に強い組織づくりにつなげている。



写真 3.4-2 土志田裕介社長

70歳以上でも、年齢を感じさせずに元気に働く技術者を見ているので、土志田社長

は、高齢者と現役の社員を区別していない。以前は、多くの企業がそうしていたように、同社も、定年後再雇用時の給与は、現役時の給与に8割掛けする体系としていたが、定年前の技術者と同じ仕事をしており、給与を下げる合理性がないと判断し、役職手当以外は、現役時と変えない現在の給与体系に改善した。また、定年後、65歳以降に働くかどうかは、個人の意思を尊重しており、働きたいという意志を持った人が継続して働いている。社長も、働きたいと考えている技術者には、気力と体力が続く限り働いてもらいたいと考えている。一方で、社長は技術者個々の意志を尊重している。技術者すべてが定年後の継続雇用を希望しているわけではなく、定年の60歳きっかりで辞められる人もおられる。

現在、同社の受注工事の中心となっている水道工事や推進工事は、ベテランが継続して毎年取り組む工事が多い。業界に入ってからずっと水道工事を担っている高齢技術者がおり、豊富な経験を持っているため現場を安心して任せられる。水道工事は毎年3、4本を受注しており、1件あたり1億5000万円から3億円ぐらいの受注金額になる。

高齢技術者担当の工事が優良工事表彰

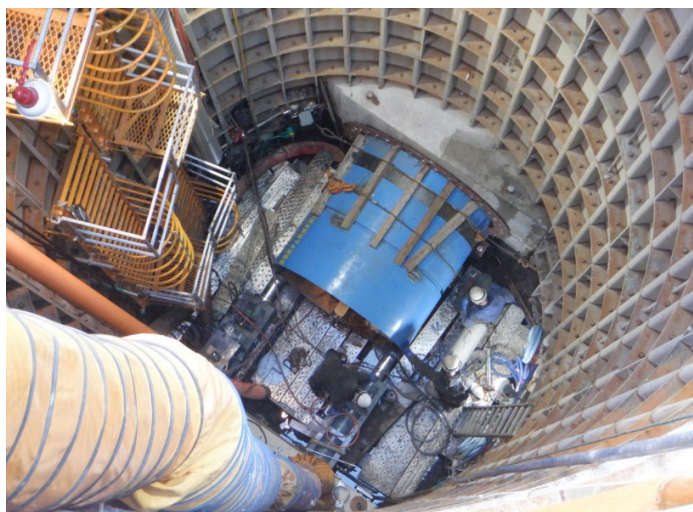


写真 3.4-3 =令和6(2024)年度受賞工事=

令和6(2024)年度に同社の高齢技術者が横浜市の優良工事表彰を受賞した。受賞対象となった「南部処理区大岡川右岸雨水幹線下水道整備工事(その8)工事」は、大岡川流域の浸水被害の軽減を図るために雨水幹線を整備する工事となる。入札時には、推進工事技士の配置が要件となっていたため、資格を持つ高齢技術者を配置した。

優良工事の選定では、施工に先立ち地中に溶存メタンガスが確認されたため、換気設備、ガス検知警報システムなどの防災対策の検討を意欲的に実施した点が評価された。また、急曲線部(R20m)の施工を円滑に進めるため、ジャッキによる管渠拘束などの工夫を凝らし、規格値の80%以内と精度良く施工したと高く評価されている。

横浜市は3億円以上の工事に原則として総合評価落札方式(標準型・簡易型)を採用

している。総合評価落札方式の標準型・簡易型は、技術提案に加えて工事成績評定点の実績や横浜市優良工事施工会社表彰の実績、配置予定技術者の施工経験などが評価されることから、高齢技術者が持つ実績を受注につなげやすくなる。推進工事などの大型工事は配置予定技術者の工事实績も求める。同社の高齢技術者は、各種施工方法に豊富な経験を持ち、優良技術者表彰を受賞している技術者もいることから、総合評価の技術者施工実績と表彰で加点が取れるため、受注戦略上、工事と表彰の実績を持つ技術者の重要性は非常に高い。一方で横浜市の推進工事は、発注件数が大幅に減少しており、毎年度コンスタントに受注するのが難しい状況にある。

土志田裕介社長は、就任時（令和7（2025）年7月1日）に、若手女性社員3人による「ビジネスサポート推進課」を立ち上げた。同課は、現場竣工書類、管理書類の作成支援や写真整理、積算などのバックオフィス業務を担う。現場作業でさまざまなデジタル化が進んでいる中で、デジタル化にすぐ対応できない高齢技術者をサポートする側面もある。まだ導入段階だが、今後は対象現場を広げていく予定である。

土志田社長は「日々時代にあわせて会社経営に取り組まなければ、歴史があるだけで会社が存続するわけではない。新しいことにチャレンジし、変えることは変えて、若い人、熟練の人たちの意見も聞き、お互いにとっていいところ、良い意見を取り入れてやっていけばいいと思っている」と展望している。

土志田社長は、働き方改革にも重点的に取り組んでおり、勤怠管理や書類のやりとりをクラウド上で行っている。いちいち本社に寄る必要がなくなったので、現場の技術者には好評である。紙ベースで作業していた業務を電子化し、社内書類を含めて基本的にはFAXを使わず、現場書類の作成もクラウドで実施している。このため、クラウドにある他の現場の書類を参考にして、書類を作成できるようになった。ベテラン技術者のつくるさまざまな書類を若手技術者らが適宜閲覧し、自身の業務の参考にできる。令和7（2025）年11月21日からは、1時間以上の残業をする場合は、理由を含めて事前に残業申請する体制を本格導入した。「早く帰れる時は早く帰って家族の時間、自分の時間を使ってほしい」というのが狙いである。当初は、とまどいから抵抗感があるとの声もあがったが、土志田社長は「社員に不利なことではない」と強調し、理解を得ながら進めている。「現場が終わった段階なら定時出社、定時帰宅ができていますが、忙しくなってきた時にどうか」という懸念の声もあるが、土志田社長は「1、2時間の残業が当たり前になっている現状を改善する必要がある。極力残業をしないよう、日中の時間を工夫して効率性を上げるよう努力できるのではないかと前向きに捉えている。一方で、現場の技術者と顔を合わせてコミュニケーションをとる機会が減ったことはマイナス面と考えている。

横浜市の優良工事表彰などを受賞した現場の好事例は、毎月月末に開催している工程会議の場で共有している。施工計画書など書類の作り方などを参考に、次の現場に生かすようにしている。その成果もあり、令和4（2022）年度-令和6（2024）年度まで3年連続で横浜市の優良工事表彰を受賞した。

具体例を示すと、令和4（2022）年度は「都市計画道路星川停車場線屋根工事」で受賞した（写真3.4-4）。同工事は、相鉄線星川駅前のバスロータリー新設に伴い、膜構造

を採用した特殊な屋根を設置する工事である。品質はもちろん高所作業を伴う工事での安全管理についても細心の注意を払い施工したことが評価された。

令和5(2023)年度は「北寺尾六丁目ほか2か所口径100mmから200mm配水管布設替工事(ゼロ市工事)」が選定された(写真3.4-5)。同工事は、密集地で道路幅の狭い場所3カ所での工事だったが、地域の住民としっかり調整し、現場状況に応じた歩行者や車両通行対策を行い、円滑な工事進捗に努めて工事を完了したと評価された。さらに、地下埋設物の近接などにより既設管撤去の切断作業が困難な場所では、適切な工法と慎重な作業により安全に施工したことが評価された。



写真 3.4-4 =令和4(2022)年度受賞工事=



写真 3.4-5 =令和5(2023)年度受賞工事=

3. 4. 4 高齢技術者の活躍事例

高齢技術者である石井典雄土木部主任（72歳）、現役技術者西尾一希主任（30歳）にインタビューした。

○石井典雄さん（72歳）

工事本部に所属する石井さん（72歳）は、新潟県五泉市出身であり、デスクワークより体を動かす仕事が好きで、大学で土木工学を学んだ。大学の先生の紹介で横浜市内にあった前職の建設会社に就職し、不景気で前職の建設会社が廃業となったため、15年前に土志田建設に転職した。自宅から会社が近く、地元で自分の力を発揮し、経験を生かせることが決め手となった。

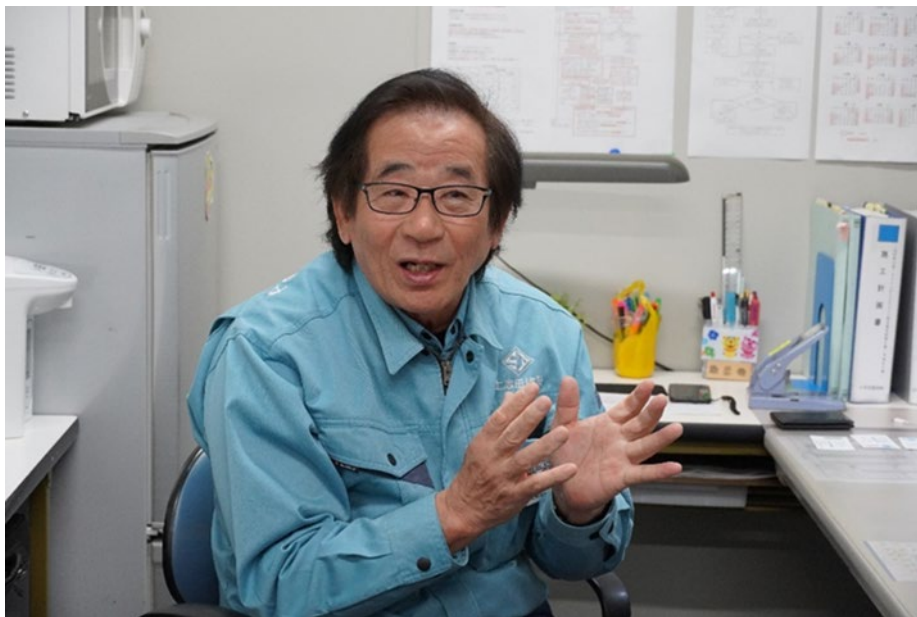


写真 3.4-6 石井典雄さん（72歳）

得意分野は、高速道路の橋台下部工事などのコンクリート構造物構築工事やトンネル工事である。町田立体交差工事のほか、横浜市発注の下水道トンネル工事などを施工してきた。鉄道建設・運輸施設整備支援機構が発注した「相鉄・東急直通線、羽沢トンネル他工事」では、シールド施工実績を持つ技術者の配置が義務付けられていたこともあり、5年間施工に従事した。

石井さんは、できあがった物が見えることが土木業の楽しみだと考える。コンクリートの汚れ具合など状態の変化を見ながら、施工当時を思い出すこともあるという。町田立体交差工事では、「交通量も多く大変だったが、面白かった」と振り返る。「土木の仕事は作り終えた時が一番の楽しさ。目標に向かってものづくりを進め、検査を終えて発注者に引き渡す際に達成感がある」と語る。現在は竣工後成績評定で点数が付けられるがそれもひとつの励みであり、「表彰をとるとモチベーションになる。年をとっても怒

られるより褒められた方がうれしい」と実感を込める。

過去を振り返ると、50年前の下水道のシールド工事（内径1500mmの中規模トンネル）は「手掘りだった」という。その後、「シールドマシンの先端に取り付けられたショベルで掘削するようになり、現在の盤面のカッタービットで削るようになった」というように、シールド工事の変遷を生き字引として経験してきた。シールドマシンの先端で作業員が手掘りしていた時代は、「危険なガスが出るかどうかはトンネルのそばに地下水があるかどうかで判断できる」という。そのことを経験的に知るからこそ、休憩中にトンネル内で弁当も食べてもいたそうだ。一例に過ぎないが、ベテランの蓄積したノウハウが、図面だけでは読み切れない施工の問題点の抽出などに生かされている。

前職で手掛けた直轄工事では、発注者と数多くの協議を重ね、協力会社を束ね、地域住民と調整しながらひとつのものをつくりあげてきた。施工計画の作成や図面の変更協議などで複雑なプロセスも多く、さまざまなノウハウの獲得につながった。それらの経験を踏まえ、設計者の盲点を見つけ出し、監督員の助けになるよう先回りして資料を準備する。「設計図になくても、次の工程に進むために必要な作業や追加の工事があれば、根拠をきちんと示し、適正な見積もりを用意する。監督員が上司に分かりやすく説明できる資料も作成する」と石井さんは発注者対応のポイントを語る。

現在は横浜市発注の下水処理場の工事現場で監理技術者兼現場代理人として働いている。下水処理場の沈澱池の内部のコンクリートが空気に触れて劣化するため、劣化部分の既設モルタルを剥がして新しくコンクリートを塗り、防食する工事を進めている。1人で管理をするが、下水処理場の敷地内であり、一般交通への配慮も必要なく、通勤もしやすいので、石井さんはありがたいと思っている。

対象の沈澱池は4池で工期は令和7年（2025年）9月8日から令和8年（2026年）6月30日までだが、追加工事のため2カ月程度工期を伸ばす予定となっている。コンクリート構造物の施工経験は豊富だが、下水処理場内での防食工事は初めてである。豊富な経験を持つ協力会社の作業員に詳細を聞きながら工事を進めている。

発注者とのやりとりでは、発注部署によっても書類の作り方が異なるため、苦勞することがある。中には書類提出後、追加で書類を要望される場合もある。ただ、これまでの経験から発注者との信頼関係を早期に築くため、書類を早期に提出することを心掛けている。見て分かりやすい、理解しやすい図面の作成などにも気を配り、発注者とのコミュニケーションを円滑化するため、工事写真の撮り方や図面の使い方も工夫しているという。

これまでは発注者との書類のやりとりで窓口足を運んでいたが、ASPが導入されたことにより、役所に行く回数が少なくなった。機械に疎く元々得意でもなかったため当初は操作が大変だったが、会社がASPのサポート会社と委託契約したことで、分からない点などを気軽に聞くことができるようになり、操作できるようになった。現在は石井さん1人が常駐する現場のため、業務効率化に役立っている。

また、協力会社が電子黒板を使っているため、工事写真の管理に活用している。「手書きより見やすいため、発注者も分かりやすい」と効果を実感している。ただ、機械や

ソフトウェアの操作はあまり得意ではないため、会社から支援があるとありがたいという。現在は現場サポートチーム（ビジネスサポート推進課）の支援を受けていないが、「図面作成などの支援体制があると助かると思う」と同社が7月に立ち上げたビジネスサポート推進課との今後の連携に期待している。

現在、年金を受け取っているが満額はもらえない。しかし、収入があることで登山・旅行・マラソン等の趣味を楽しめることから、石井さんは、仕事をして給料が多い方がよいと考えている。特に力を入れているマラソンは、これまでに、東京マラソンはじめ関東地域の有名なマラソン大会各種に参加する。「目標になる大会があるとやる気が出る」と仕事をする上での励みにもなっている。

若い頃は70歳を超えてまで現場で働いているとは思っていなかったという。今は元気だが、建設現場が始まると長いため、「途中で抜けるわけにはいかない」、「自分がどこまでやれるか、体力を見極めることが重要になる」、「75歳がひとつの区切りになるかもしれない」と見据える。

若手技術者に伝えたいことを聞くと、「自分の現場を歩いて見てみなさいと伝えたい。歩くことで、見えないところも見えてくると思っている。車だと早すぎて見えないが歩くで見えてくるものがある」という。

○西尾一希さん（30歳）

西尾さんは入社10年目の30歳、現在主任を務めている。入社当初は、現在の若手と同様に高齢技術者の現場（高速横浜環状北西線橋脚下部工事）で仕事を見て学んだ。「目の前でやっているのを覚えるのが一番の近道と感じた」と振り返る。



写真 3.4-7 西尾一希さん（30歳）

若手技術者が難しさを感じるのが、日々のトラブル対応だ。西尾さんも現場でさまざまな経験を積む中で、「小さいトラブルは日々あるが、その対処の仕方、処理の仕方は

ベテラン社員の経験が役立つ」と感じている。

一例として、昨年に水道工事で近隣の住民から「工事の影響で家にひびが入った」と苦情があった際、対応がうまくいかず会社に持ち帰り、ベテラン技術者に相談にのってもらおうと、「ひび割れと工事に直接の関係性がない根拠を示してくれたことで住民側も納得した。相談しないとわからなかった」とし、経験の大切さを、身をもって感じた。

同社では、若手がベテランに気軽に相談できる風通しのいい環境になっている。ベテランの本部長は、発注者側の書類の作成など、本来は受注者がすべきではない業務はさせない方針を持っており、若手が発注者に直接言えない場合は本部長が同行し支援している。

西尾さんは、高齢技術者が現役で働き続けているのを目の当たりし、自身が高齢になった場合でも継続して働きたいと思っている。「自分の祖父が農家でまだ現役で仕事を続けているのも見ている。現場の責任者を務めるのはどこかで限界が来るとは思うが、体が対応できる限りは続けたい」と意欲を見せる。「高齢技術者はデジタル化にすぐに対応できない面があると思うので、ビジネスサポート推進課の女性社員がサポートできればいいと思う」と会社によるベテラン技術者支援に期待している。

3. 4. 5 地域建設業の課題、今後の展望

図 3.4-1 からわかるように、同社は 20 代技術者の層が厚い一方で、中核となる 40 代技術者が圧倒的に少ない。経営環境が厳しい 2000 年代に採用を手控え、離職も多かったためと考えられる。平成 31・令和元 (2019) 年から新卒採用を本格的に開始し、若手が増え入社後の早期離職も以前に比べて大幅に減ったことから 20 代の技術者層が厚くなっている。

同社の課題の 1 つは、ベテラン技術者から若手技術者への技術継承である。基本的にベテラン技術者が現場代理人の場合には、サブで若手技術者を付けて OJT により技術継承を図っている。課題としては、ベテランと若手が互いにコミュニケーションの取り方がわからない点と同社は考えている。ベテランは、自分の指導がパワハラになるのではないかと考えて遠慮し、的確な指導ができなかつたりする。一方で若手は聞かなければいけないことを聞かないことがある。工学部出身者以外も採用している同社では、監理技術者・現場代理人にならなくてもよいと考える若手も少ないがおり、若い世代は価値観が多様化していると土志田社長は感じている。「昔のやり方では教育はできないので高齢者も若手も歩み寄りが大切」というのが社長の考えである。

中核となる 40 代技術者が少ない同社では、34 歳の土木一課長、49 歳の土木二課長が中心となり、若手とベテランをつなぐ役割を担っている。例えば若手に何かあれば課長に連絡するように周知しており、ベテランと若手の垣根を感じなくする工夫を凝らしている。34 歳の土木一課長が主導し、若手だけの現場見学会、勉強会を開催している。現場に出ている技術者は直行・直帰が多いので、技術者同士の交流の場として新卒採用を本格的に開始した平成 31・令和元 (2019) 年以降にはじめた。見学会、勉強会のあとには食事に行き、親睦を深めている。土志田社長は「両課長は 10 年後も現役で働く世代、

中間役となってベテランの技術を下の世代につないでいけるのではないかと思う」と期待を寄せている。

若手技術者の育成にあたっては、2級施工管理技士の資格を取得させることで早期に現場に入り、主任技術者として責任ある仕事してもらおう。土志田社長は「主任技術者として働くことで、現場代理人の気持ちも分かるようになり、成長につながる。現場責任者の立場での経験が一番大切」と狙いを話す。

横浜市の発注工事は下水道の新設が減る中で推進工事が減少し、管更生工事が増加している。こうした状況を踏まえて、管更生工事を自社で施工するノウハウの獲得を目指している。今はJV工事などで若手技術者が修行しており、2-3年後には本格的に自社元請けで受注することを目指している。

就任時に掲げた「安全・品質・信頼の徹底」「技術と人材の継承・育成」「働きやすく誇れる職場環境づくり」の三つの経営方針のうち、「技術と人材の継承・育成」が目指すのは、熟練の知恵を次世代へ確実に伝えると同時に、ICT・デジタル技術を積極導入し、変化に強い組織をつくることである。この理念を実現することで、社業のさらなる発展を目指す。

3. 5 株式会社久本組（本社：大阪市住吉区 土木 建設技術者 87 人）

3. 5. 1 会社と従業員構成

株式会社久本組（代表取締役：川口 直昭、本社大阪市住吉区、資本金 470,400,000 円、従業員数 104 名）は、土木工事を主体とした総合建設会社である。創業は昭和 31（1956）年であり、明治・大正・戦前から長い歴史を誇る「100 年企業」が珍しくない総合建設会社としては、後発の部類に入る。第二次世界大戦で壊滅的な被害を受けた大阪市の戦後復興に参画、比較的短い歴史の中で成長し、基盤を築いた。受注工事は道路や堤防、護岸、上下水道管布設など、公共土木工事である。

同社の売り上げ規模は、約 75 億円であり、主な取引先は国関係（国土交通省、防衛省、環境省、農林水産省、日本下水道事業団など）、都府県・市区町関係（近畿地方、関東地方、東北地方の各自治体や広域水道企業団など）、民間関係（西日本高速道路株式会社、大阪市高速電気軌道株式会社など）で公共工事の元請けを中心に業務を展開している会社である。建設技術者が配置される可能性がある拠点は、本社の他に和歌山支店、東京支店、神戸営業所があり、作業現場は大阪をはじめとする主に関西圏と関東である。2025 年 11 月現在、同社が手がける首都圏での工事は元請け、JV のサブも含めると 7 現場あり、東京都、下水道事業団、都内自治体の工事である。



写真 3.5-1 株式会社久本組本社（大阪市住吉区）

3. 5. 2 65 歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況

図 3.5-1 は、同社の社員と技術者数の年齢階層構成である。社員は、10 代 1 人、20 代 12 人、30 代 14 人、40 代 11 人、50 代 30 人、60-64 歳 22 人、65 歳以上が 14 人となっている。技術者数は、10 代 1 人、20 代 11 人、30 代 10 人、40 代 8 人、50 代 25 人、60-

64歳10人、65歳以上22人である。技術者は、20代・30代・40代の層が薄く、50代60代の技術者が主力となっている。

同社は令和6（2024）年に定年を「60歳」から「65歳」に延長した。社員は65歳で定年退職し、再度会社と「雇用契約」を結び、「無期の再雇用」として働き続けることができる。なお、「無期」とは、会社もしくは労働者から解除の申し出がない限り期限を定めず自動更新するというものである。60歳定年時は、他の多くの企業が高齢者雇用安定法導入時にそうしていたように、再雇用時の給与水準は8割掛けとしていた。令和6（2024）年の定年延長時に、給与水準は退職時点でいったん下がるものの、そこからまた昇給が始まるように改善した。改善後の給与は「ケースバイケース」であるが、ほとんどの社員は「退職前と比べて大きく変わっていない」という。

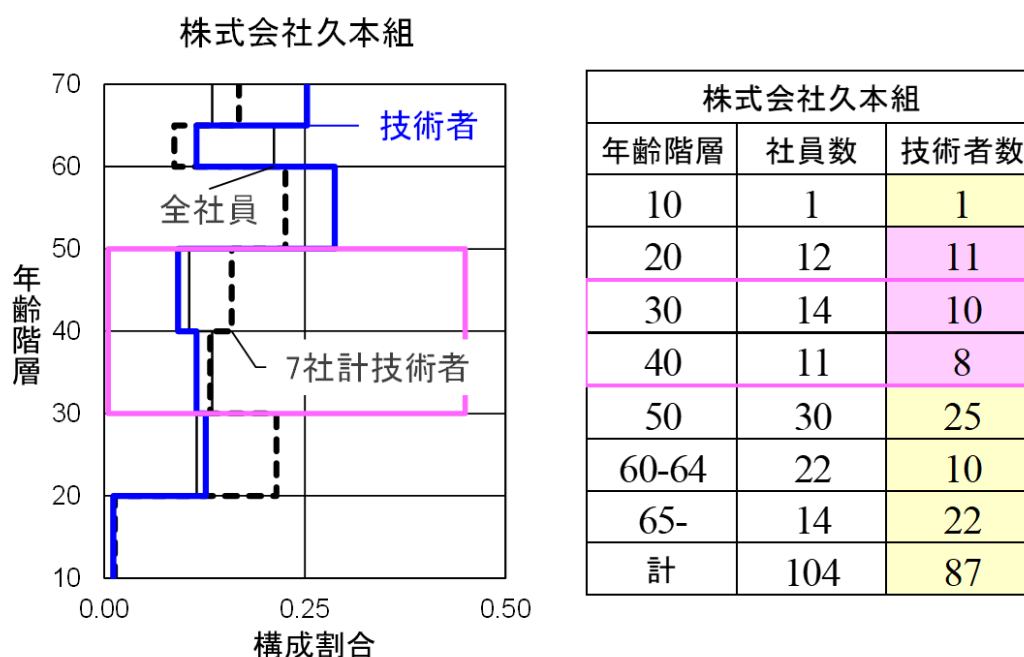


図 3.5-1 株式会社久本組 年齢階層構成

令和6（2024）年の定年の60歳から65歳への延長と、再雇用時の給与水準低下の見直しについて、総務部長の立場から山下さんは「60歳になったとたんに給料が下がり、『よその会社の方が、待遇が良いから』と辞められるのが会社としては一番つらい。それが一番かもしれない」という。65歳定年制に切り替えたことにより、給与水準は定年（65歳）の時点でいったん下がるものの、そこからまた昇給が始まる。昇給率については「当然ながら社員のモチベーションアップが前提ではあるが、近年の公共工事の発注においても入札制度の評価項目の中に、新たに各企業の賃上げの取組が加わってきていることもあり、評価をとれるようにも考えて行きたい」と説明する。

大阪市では、総合評価落札方式における『賃上げなど給与増の取組』に対する加点措置を位置付けている。中小企業の場合給与総額の1.5%以上増加したことが確認できた

表 3.5-1 株式会社久本組における高齢技術者の雇用・職務実態（在宅勤務は、現在在籍しないケース含む。）

会社名	建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態	勤務形態	給与	(現在の) 職務内容
				正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用(再雇用の形態, 1年契約等)	フルタイムかパートタイム(週〇日, 勤務時間)か		
株式会社久本組	1	70	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	統括所長, 監理技術者・現場代理人
	2	80	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	主任技術者
	3	76	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	4	76	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	5	73	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	6	71	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	施工支援室
	7	71	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	労務安全部
	8	70	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	9	70	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	10	69	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	11	68	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	12	68	プロパー	役員契約		—	取締役, 統括部長
	13	67	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	14	67	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	15	67	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	16	65	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	17	65	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
	18	80	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	営業所長
	19	77	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	支店長
	20	77	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	支店長
	21	77	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	支店配置技術者
	22	70	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	経理を担当。(本人申告踏まえて配置)
	参考	かつて在宅勤務社員の実績あり					
23	65未満		正社員	在宅勤務(家庭の事情)	—	自宅のできる積算を主	

網掛け：在宅勤務

場合に「賃上げなど給与増の取組」の項目について加点する。令和 8（2026）年 4 月 1 日以降公告する総合評価落札方式による工事案件が対象となる。

同社は、現在、働けるだけ働きたいという意欲を持つ経験豊富な監理技術者に、定年前と同様にフルタイムで働いてもらい、施工品質を確保・維持し、発注者からの信用・信頼を得ている。

現在同社では、65 歳以上の建設技術者 22 人のうち、14 人が現場に常駐する監理技術者・現場代理人で占められている。その他の 8 人は、「営業部長」「支店長」「営業所所長」といったポジションに就いており、全員無期限雇用で働いている。このうち 70 歳以上の技術者社員は 14 人で、うち 8 人が監理技術者・現場代理人として今も指揮を執っているという。最高齢 80 歳も「主任技術者」として在籍している。

監理技術者は、建設業法の規定により原則として「常勤」であることが求められるため、週に何日だけ出勤、終業時間を早めて働くというのは難しい。同社の 65 歳以上 22 人は、監理技術者を経験しているので、自ら現場で監理技術者として働くことができるのか考え、難しいと判断すれば、会社に申し出て、働き方を協議する。監理技術者を経験した技術者が活躍できる場の 1 つが営業である。同社の場合「営業一筋」の社員はごく少数で、営業系の大半はもともと現場で働いていた技術者たちである。

3. 5. 3 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景

働きたい技術者が、年齢を重ねても働ける社風について、インタビューから川口社長の考えを拾ってみる。「会社として 65 歳で線引きしているつもりはない。高齢者という意識がない」という認識のもと、「他社では例えば 60 歳で定年を迎え、次に行くところがあると思うが、当社の場合は 65 歳になり辞める人も少なく、シームレスに働き続ける。高齢者だから、若いから、と区別する意識がない」という。「高齢者本人の意向があれば別だが、実際に 70 代でも活躍してもらっている。もちろん現場の体制の中では、培ってきたノウハウや経験を次世代に教え、現場運営に寄与するというような適材適所という考え方であり、若手と全く同じような業務を行うわけではない。「定年を設けているので、65 歳になりましたと書類が回ってくるが、それで終わりという感じ。次の日も普通に出勤してくれている」という。

60 歳から 65 歳への定年延長については、「2 年前に導入した。60 歳で一応線引きしていましたが、社員も元気で意欲的に業務に携わっているので、戦力としてそのまま継続的に働いてもらうにはと考えた上で、私自身が 65 歳に引き上げる決断をしました。その上で 65 歳時点での再契約する形です。再契約後も同じ仕事（現場代理人等）をしている。同じ仕事をしている場合は、給料もそのままです。「皆さん退職金がないと困るということで退職金を一度 65 歳で払う。その後は無期の再雇用です」。

「他の会社では 65 歳で高齢者だが、当社の場合は『まだこれから』というつもりで働いてもらっている」同社だが、再雇用に当たっては、個々の生活のリズムや健康事情なども考慮して、会社側と技術者が協議して時短勤務にするかフルタイム勤務とするか等の働き方を決める。週の勤務日数を減らしている現場の監理技術者・現場代理人はい

るか聞くと、今はないとのことであった。「(勤務日数を減らすのは) 難しくなってきましたよね、建設業法で。皆、監理技術者や現場代理人をしている人ですから。建設業法で週の勤務日数減を認めてくれているといいと思う。もう少し年配になったら、週何日の契約になるかもしれない。それも上が判断します」とのことであった。建設業法の規定で、監理技術者は、工事を請け負った企業との直接的かつ恒常的な雇用関係が必要とされるために、監理技術者は、原則として「常勤」が求められる。

「建設現場での業務では、一定の安全管理措置が必要な業務もあるため、高齢者に対する配慮は必要と考える」という同社では、現場以外で能力発揮の場を用意するよう努めている。「体力的なこともあるし、若くても体をどこか悪くした等様々な人がある」という。「きっかけとしては、ご家庭の事情、ご自身の事情等がある。でもまだ働きたいという方は、営業所長に移られる方が多い。経理部門に行かれたケースもある。家族介護の関係で、在宅で積算の業務を主にされている方もいた」という。現在 65 歳以上の社員 22 人のうち 8 人は、「営業部長」「支店長」「営業所所長」といったポジションに就いている。年齢に関係なく、正社員よりも緩い働き方が必要となった技術者とは、在宅勤務等労働条件の変更を合意し、働き続けられる環境を整備している。

「お付き合いしている会社の社長、他の会社の部長等がこれで定年なんですとあいさつに来られると、内心では、まだまだ働けそうなのと思う事が多い。どうするのかな、若いのに、という人が他社には結構多い」と川口社長はいう。年齢で線引きを考えていない同社では、「人物本位」と前置きした上で、「まだまだ仕事ができる、仕事してくれるという人であれば雇用する」スタンスである。「一番高齢の方で、65 歳で入社した方がいる」という。「無期雇用」で採用している。

既に述べた通り、同社は 20 代・30 代・40 代の技術者の層が薄い。40 代の社員は、「就職氷河期」世代に当たり、同社でもこの時代に採用を抑えたため入職者数が少なかった。現在、キャリア(中途)採用も実施しているが、40 代のキャリア入職者はいない。同社では 65 歳への定年延長と同タイミング(令和 6(2024)年)で、新規卒業者の採用に力を注いでいる。新卒採用においては、理工系学部学生にこだわらず文系学生の採用も開始し、新規入職者が増えている。なお、新規の入職者が 1 級施工管理技士の資格を取得するためには、現場経験を積む一定の時間が必要となる。高齢技術者の継続雇用と平行して若手社員の採用と育成、そして定着に現在力を入れている。

高齢者が働きたいだけ働くことができる同社の雇用は、会社及び社長の根底にある年齢を気にしないシームレスな働き方を実施しているうちに特別に意識することなく実現した。あるいは元々、高齢者継続雇用であったと言った方が適切かもしれない。同社では、若手・中堅技術者に交じり高齢技術者が活躍する多世代がまじりあう職場環境が形成されている。また、「ものが言いやすい」風通しのよい雰囲気醸成されている。

これは、経営者である川口社長のキャラクター、その根底にある社員一人一人に向き合う「人重視」の経営に由来するもの、同社が事業の主体としている公共土木工事に携わるゆえ醸成されたもの、その両方と考察できる。

川口社長が入社したのは平成 2(1990)年であり、「バブル経済絶頂期の時代で社員の平均年齢も低く、27、28 歳くらいだった覚えがある」だけに、社員の高齢化を気にした

記憶は全くなかったと振り返る。

川口社長は「従業員あつての会社」という思いが常にあるという。「久本組は私の祖父が創業した会社だが、私が小さい頃、その祖父が『従業員あつてこそその会社だ』と話してくれたことを記憶している。建設業はまさにそのとおりであって、(工場のように)機械が中心となって作るのではなく、土木の現場は何をおいても『人』である。無意識というか、それは当たり前の事だというのが正直な気持ち」という。

「最大の資本は社員」という同社では、「利益が上がった分は当然、社員たちに還元しなければならない」と考えており、「私が社長に就任してからはほぼ毎年のように期末の特別手当を支給している。以前は12月決算(現在は5月決算)だったので、仕事納めの日に社員一人ひとりに『今年はどうだった?』と一言二言、話をしながら(特別手当を)渡していた」という。そうした何気ない会話から、普段の仕事ぶりが垣間見えるのだという。営業部門も同じで、「毎年正月に役所にあいさつに行くと、発注担当者の言葉から当社営業マンが日頃どんな営業しているかも分かる」という。



写真 3.5-2 川口社長

「この業界は人があつてこそ。ずっと同じ仕事をしているわけではない。労務の仕事、現場、それぞれすることも違う。仕事を何年、何十年と続けても、次の現場にいけば新しいことに出会い、常に勉強の日々である」という。「定年になろうがなるまいが、何も変わらない。65歳という節目も同様で、65歳になったからといってそこを区切りと、『辞めます』という人が、当社の場合あまりいない」という。「当社としては65歳で線引きをするつもりが全然ありません。その感覚を一言で言えば『シームレス』。切れ目がない。だから我々には『60歳だから』『65歳なので』といった線引きするつもりがそ

もそも全くないということに尽きる」と川口社長はまとめた。

大阪府や大阪市など、地元自治体から発注される公共工事を中心に手がけてきた同社にとって大きなターニングポイントになったのが、平成7（1995）年の阪神・淡路大震災と、平成23（2011）年の東日本大震災である。当時ちょうど阪神高速道路公団（現阪神高速道路会社）の工事を受注しており、阪神高速の被害状況の点検作業にも従事したという。

東日本大震災では社員の大半が、被災地でのボランティアに参加した。平成23（2011）年4月から6月末までの3カ月間、社員は有給休暇を取得して1週間交代で現地に入った。約1000kmの距離があるにも関わらず、当時の社員の約8割が参加、その人数は延べ347人にものぼった。活動内容は、がれきの処理から津波被害調査、保育園での調理補助も行った。「何か困っていることはないか、自分たちにできることはないか」と、1軒ずつ尋ねて回った。その『御用聞きやりませ隊』の活動は、全国紙にもとりあげられた。「誰に要請されたわけでもなく、惨状を目の当たりにして自分たちにできることはないかと被災地に向かった。次第に現地の方から頼りにしていただけるようになった」と当時を振り返る。

「ちょうど公共事業が少ない、民主党政権直後でもあり、関西だけではなかなか厳しい、日本全国どこでも我々もできることがある、と探し、東北で震災復旧の仕事を得た」。10年ほどの東日本大震災復興期間中に、堤防築造の元請け等、東北での仕事も積極的に手掛けるようになり、仙台営業所（平成24（2012）年）、東北支店（平成28（2016）年）、東京支店（同年）と、結果的に事業エリアの拡大につなげた。

日本建設業連合会に加盟し、全国建設業協会傘下の大阪建設業協会、東京建設業協会にもそれぞれ加盟しており、日本建設業連合会本部の会合に出席した際に「大阪の企業で、土木工事専門」と自己紹介すると「珍しい」とよく言われるという。大都市・大阪で「公共土木工事一本」で事業展開している同社は異色の存在である。また、日本建設業連合会加盟の総合建設業の一員でありながら、地域建設業としての立脚点を明確にしていることも、特筆すべき事項である。

一般的に京阪神地区の建設投資の約7割が建築工事とされ、大阪市内など京阪神の都市部に拠点を置く、同社と同規模の総合建設会社は、土木・建築両方もしくは建築がメインに受注していることが多い。ちなみに日本建設業連合会が毎月公表している受注調査の直近データ（令和7（2025）年10月）によると、近畿圏全体で民間工事が占める割合は66.8%、令和7（2025）年度第2四半期（7-9月期）で見ると82.2%を占める。そのような中、同社は、日本下水道事業団、NEXCO西日本、府県、市区等地方公共団体発注の公共土木工事をメインとしている。

この公共土木工事中心経営の根幹にあるのは「仕事を通して地域に貢献する」という信念である。阪神・淡路大震災と東日本大震災の二つの大震災での経験が社員一人ひとりの役割と仕事の意義を明確にし、それが同社の強みと自覚することにもつながり、「私達の技術が必要とされているのであれば、どこでも仕事はいとわない」という同社の仕事の姿勢になっている。川口社長は、あいさつの中で同社のモットーを次のように述べている。「我が国では、地震による甚大な被害、度重なる自然災害や、全国各地にある

重要なインフラの老朽化等、幾多の問題が山積する状況でございます。今こそ建設業界に従事する私たちが奮起する時であると考えています。私たちは『お客様からの信用と信頼』を原動力に常に『誠実一路』を旨とし、限りなく良質の工事を廉価に、安全に、さらに工期を厳守し、全能力を120%発揮する」。同社の社訓は、「働く使命に輝こう」、「働く喜びで励もう」、「和の力で貴ぼう」、「任務の成功を信じよう」、「働く事の出来る身に感謝しよう」である。

3. 5. 4 高齢技術者の活躍事例

経営の根幹である受注工事を確実に施工するには、優秀な建設技術者が不可欠となる。ベテラン技術者の確実な仕事ぶりにより、発注者の期待に応える着実な工程管理と高い施工品質を実現し、信頼を高めることで次の受注につながっている。

公共土木工事は、時代とともにメインとなる工事内容が変わってきた。また、規模や施工条件も千差万別であり、現場が直面する課題・問題は多岐にわたる「一品生産品」の側面が強い。

地元説明など、センシティブな対応が求められる場面においても、ベテラン社員たちはコミュニケーション能力（＝対応力）が高く、課題を上手に解決へと導いていく。ベテラン技術者がもつ経験や長年にわたり培ってきた知見は、若手・中堅にとっては得がたい貴重な情報源となっている。



写真 3.5-3 インタビュー状況

ベテラン技術者たちは、若手技術者に限らず社内の技術者、場合によっては同業他社

の技術者から、助言を求められる存在である。ベテラン技術者がもつ、協力会社・同業他社を含めた人脈やネットワークを引き続き活用できるという側面でも会社の財産となっている。これらのネットワーク、それを通じた他のベテラン技術者の知恵を借りることで現場の運営を円滑に進めることができる。

定年を過ぎても、年齢を気にせず働けるうちは元気に働き続けている高齢技術者の存在は、自分も元気なうちはいつまでもこの会社で働き続けたいという、中堅・若手技術者の自社経営に対する安心感につながっている。

インタビューには、年齢階層別に建設技術者3人に対応していただいた。安田忍さん（70歳。以下、安田さん）、金田健治さん（60歳。以下、金田さん）、中村元彦さん（50歳。以下、中村さん）である。現役の中村さん、60代の金田さん、高齢技術者の安田さんという構成となる。川口社長、その補佐役として同席した総務部長の山下剛一さん（60歳。以下、山下さん）と、総務部担当の木村信之さん（60歳。以下、木村さん）にも同席頂き、話を聞いた。

○安田忍さん（70歳）

勤続43年の安田さんは、現在も監理技術者兼現場代理人を務めており、「統括所長」の肩書も持っている。



写真 3.5-4 安田忍さん（70歳）

毎日現場に入り、施工中の様子を観察する。作業の様子や作業員の様子等をひとつひとつチェックし、工程どおり進捗しているかを確認する。作業だけでなく、現場事務所での書類チェックなども行う。これは、監理技術者兼現場代理人としての仕事である。

他の現場の所長から作業に関する問い合わせや相談の電話があれば応じる。その相談は、時に下請け企業や競合他社からも寄せられる。業界経験が長く、顔の広い安田さんの許には、さまざまな相談事が寄せられる。そして時には発注者側からの要望に応じて現場見学会といったかたちで発展することもあるという。これが、「統括所長」としての仕事に分類できる。

安田さんは国交省の現場経験が豊富で「今は国交省の仕事があまりないが、下水道関連の工事を主にやっていた時期があった。河川の工事、橋脚、何でもやったため、その経験に基づいて時々に応じ、アドバイスをしている」と話す。

70歳になっても働く理由について安田さんは、「仕事が好き、ということに尽きる」と話す。川口社長は、「現場代理人は私の代理。支社長のような存在。各現場に固有の課題がある。課題を解決しなければいけないのに、放り出して帰るのは違う。現場は生産されてこそ。面白くやっていかねばならないと思う」と監理技術者・現場代理人のやりがいについて補足する。

週5日勤務し、2日休むというリズムは60歳前からおおむね変わらない。休日は「体をしっかりと休めることができている」とも話す。

「統括所長」について、安田さんは、「技術の伝承はもちろん、これまでに培った経験にもとづいて、トラブルも含め、現場の施工に関して幅広くアドバイスに応じるのが、私の役割だ」と認識している。安田さんを含め2人がこのポジションにあるという。統括所長として後進の技術者たちに伝えたいことは何かと尋ねると「信頼を得ること、と対応力」と答えた。工事現場において何より大切なのが信頼を得ることであり発注者であれ、地元住民であれ、信頼関係が構築できるかにかかっている。それは対応の仕方、言葉づかいひとつで全く変わってくることもある。そしてなるべく何か起きる前に処置をし、予防措置をとること。相手の立場にたって行動する＝対応力が最も重要だと安田さんは強調する。「言葉では表現しづらいが、対応力とは誰かに教わりながら身に付けるというものでもなく、経験の中で身につけていくものだと思う。数は覚えていないが、私自身数多くの先輩達についてそれを学んだということは確かだ」と安田さんはいう。

川口社長は「安田さんは現場での地元対応、あるいは発注者とのやりとり一つをとってみても、コミュニケーション力に長けている。こうしたノウハウは机上で教えられるものでなく、一緒に現場を経験し、空気を共有して初めて身につけることができる」と評価している。

山下さんは、総務部長のポジションに就くまでは、現場所長を長く務めていた。「私はずっと現場で働いてきて、そこから総務に移ったが、現場から離れてみて改めて当社の技術者を見るにつけ、本当に皆、優秀だと感じている」という。「安田さんとは昔はよく一緒に現場をやったが、指導の仕方が素晴らしい。叱る時はカラっとして、後くされが残らない。指導が本当に上手」と、同僚として評価している。

川口社長は安田さんのような高齢技術者の存在について、経験則がものを言う現場においては、経験豊かなベテランは最も優れた指南役だという。若手はもちろんのこと、

中堅クラスの技術者であっても現場においては「経験したことの少ないこと」に多々遭遇する。そういう意味においても、ベテランの知見やノウハウを社内で水平展開できることが最大のポイントとなっている。「当社は幸いにも現場の事故が非常に少なく、死亡事故はもう何十年と起こっていない」という。「逆にいえばトラブルを経験した職員の数が少ない、それだけに何かトラブルに巻き込まれそうな時、冷静に対処する方法や知恵をベテランの方から学ぶ意味合いもある」と川口社長はいう。

国土交通省が推し進める i-Construction、DX への対応は、同社の場合、現状では顧客ごとの要望に応じて取り入れる対処で、今後社内に ICT、DX 技術専門の組織作りも視野に入れているという。ただし担当事例や技術によっては、モデル現場に劣らない活用ぶりを発揮していると、川口社長は胸を張る。「以前とあるセミナーに参加したところ、そこで紹介されている現場の最新事例を見ていたら、既に当社の現場でやっている取り組みがいくつかあった」という。「先日も安田さんと施工計画の話をしていて、『AI を使って現場でこんな事をやってみようかと』という話にもなったばかり」という。「職人さんたちも便利なツールは積極的に取り入れようとしているので、私達もそういうところから機械化、省力化を進めていかなければならないと思っている」と前向きである。

安田さんも 3 次元測量などは比較的早い段階から国交省の現場で使用し、最近も大阪府から受注した工事の関係で、ICT 施工の見学会で説明をしてほしいと発注者側から頼まれたという。発注者側からのあらゆる依頼にきちんと対応することが結果的に「現場における創意工夫」として発注者からの評価にもつながると説明する。

安田さんに今後の抱負を伺うと、自身に「健康問題」があるため、以前と全く同じように現場で働くことはできないという。「現場の仕事ができることは本当にありがたい。ただし、いつまでこの仕事を通じて貢献ができるかどうか、と思うことはある」と、年齢を重ねることによる健康の維持、体力・気力の衰えについての心配はあると話した。

現在 70 歳の安田さんは、年金については「(年金の掛け金は)全部払っているけど。でも、もらえない。しかし、年金もらわず先延ばしにして、給料をもらう方がいい」という考えである。

安田さん以外にも、「(フルタイムで働いている) 65 歳超えの高齢技術者はほとんどが年金支給を先延ばしにしている、70 歳くらいまでは年金をもらっていない」と山下さんが補足してくれた。75 歳を超えると、それ以上の繰下げはできないので、年金を受給しつつ働くことになる。同社の場合、現在は年金受給額が減額されないよう収入を調整しながら働いている高齢社員はいないとのことで「これから 65 歳・75 歳になられる方に対しては、今後どうするのかを色々聞き取りをしていく予定。年金をもらいながら働きたい場合は当然、所得は抑えないといけない。所得を抑えるにあたって、働く時間は減る。減ったら現場にも影響するので、そのバランスがすごく難しくなる」と山下さんは懸念を持っている。

○金田健治さん（60歳）

金田さん（60）は、職歴32年、50歳の時に中途採用で久本組に入社した。現在60歳の金田さんは、65歳定年延長の1期生となる。施工管理に従事し、上下水道工事や耐震補強工事を主に手がけている。山下さんは、「金田さんは今現場で新人社員を指導しているが、その前の現場では70代の社員と2人で切り盛りした」と補足する。

「久本組で働き始めて9年になるが、安田さんを始め、先輩の技術者の方と一緒に現場をやらせてもらったことで、現場運営について学ぶところは多かったと思っている。久本組について「自分自身仕事が存分にでき、待遇面においても良い会社。経験豊富な技術者たちと共に仕事できることは、現場の運営を始め学ぶところが多く、やりがいを感じる人が多い」と話す。

高齢技術者が活躍する現状については「日々変化する現場の状況を自身の足で確認し、安全・品質・工程に関する指示・指摘を的確に実施していることに感銘を受けた」と話す。高齢技術者が働きたい限り働ける現在の状況について、金田さんは「今後も継続してほしい」と考えている。「おかげさまで体はまだ元気で、動ける限りは働きたいと思っている」。「(定年の65歳延長と再雇用時の給与低下改善は)素直にありがたい。他の企業に移りたいとは思わない」とも話す。

金田さんは、自分が従事している現場で3人の新人社員教育を現在担当している。「一人前の技術者になるには時間がかかる。今回初めて文系出身者を採用したこともあって、あえて分散させず、ひとつの現場で育てようということになった。」自分自身も既に「ベテラン技術者」となった今、若い世代に技術を継承することの重要性を強く意識するようになってきていると語った。



写真 3.5-5 金田健治さん（60歳）

○中村元彦さん（50歳）

中村さん（50歳）は、高校卒業後久本組に入り、日本下水道事業団（JS）の現場などに従事、現在32年目を迎えた。現在は住之江区（大阪市）にある日本下水道事業団の現場で所長を担当している。現場では「20代の技術者と50代の技術者社員、そして私の3人の構成」という。山下さんは、「中村さんは新入社員の頃から見ているので、本当に成長を感じる」と補足する。

中村さんは、安田さんのような高齢技術者の存在を頼もしく感じている。中村さんが現在従事している下水道工事の現場は耐震補強がメインとのことで「これまで私が経験してきたものとは内容がまた全然違う」ため、安田さんには何かにつけて相談、アドバイスを受けているという。「フォローしてもらえし、相談にもものっていただけるので本当にありがたい。安田さんには長年培った協力業者とのネットワーク、人脈がある。『こういう職人さんいませんか』という相談、逆に工事で『こういうやり方もあるよ』といったアドバイスをもらえ、とてもありがたい存在」という。「ベテランの方はまず発注者への対応が素晴らしい。何よりコミュニケーション能力が高い。特にそれを感じるのがトラブルへの対処。たとえば熱中症になりかけたとか、未然に防ぐという事も含めて、そうした事態に対する行動力と実践力は見事だ」と語る。「皆さん仕事に対する責任感が強く、勤務態度も安定しているので、学ぶところが多い」ともいう。



写真 3.5-6 中村元彦さん（50歳）

中村さんも働きたいだけ働ける同社の現状について、長く働く事のできる会社という安心感をもっている。年齢構成については自身よりも若い世代の不足を強く感じている。「下の層、特に40代が少ない。現場で働く社員の3分の1が65歳以上となると、

どうしても年齢バランスが気になる」。その一方で「ベテラン技術者を雇用するメリットを実感しているので、正直あまり不安は感じていない」とも話す。元気に働く高齢技術者の存在は、若手や中堅といった現役世代の技術者を助け、時に勇気づける存在として機能しているといえる。

○木村信之さん（60歳）

木村さんは山下さんの前任の総務部長で、定年退職後も総務部に籍をおいている。内臓系の持病があるため週に数回、通院しながら勤めに出ている。「病気を抱えながら勤務しているので、働き続けられることは本当にありがたい」と思っている。木村さんは自身の経験を踏まえ、社員個々の事情を考慮し、柔軟な働き方に対応している同社に感謝していることがうかがえた。

木村さんは、「仕事においてはコミュニケーションが何より大事だと思っているため、若手もベテランも、現場も事務系も、みんなが声をかけあえる会社であることが誇り」と同社の風通しの良さを強調している。



写真 3.5-7 木村信之さん（60歳）

社員同士、わからないことがあれば電話一本で気軽に相談できる風通しの良さが維持されているのは非常に大きい。社員数 100 人規模の企業であるからこそその利点と言える。加えて、次のコメントに代表される、川口社長の考えによるところも大きい。「この業界はやっぱり人。技術継承が大事。ずっと同じ仕事をしているわけじゃない。土木の仕事を経験という形は一緒でも行った現場それぞれすることも違う。だから技術継承・承継としては、何年経とうが、新しい工場の現場に行けば、また勉強」だという。社内の助言について、統括所長お二人に聞くシステムなのかと尋ねると、川口社長は、「2人の統括所長に限らず他の社員もみんな同種の職種を経験した人がいるので「統括

所長」にこだわらず誰にでも電話かけてわからないことがあれば聞いたらいい」という形にしているという。「数千人、1万人いるような規模の会社ではないからこそ、お互いを通して確認してもらったら」というスタンスである。安田さんが同業他社の技術者からも相談を受けることについて、「当社だけではない。当社がやった技術を、その次に横で他の会社がやる時は、どうやったかを教えればいい。逆のケースでは当社が教えてもらえばいい。その辺は同じ業界なので」という。

3. 5. 5 地域建設業の課題、今後の展望

川口社長が挙げる最大の課題は、新卒の人材確保である。同社は、現在、若手技術者の育成と定着に取り組んでいる段階にある。「当社だけではないが、どうしても30代・40代の技術者が極端に不足しているのが現状なので、このアンバランスをどのように解消するか非常に悩ましい」と川口社長はいう。キャリア（中途）採用により40代の技術者を増やすことについては、「集まらない」という。「日本中で就職氷河期だった世代」で全体として層が薄いと社長は見ている。

現在手薄になっている40代以下の世代を増やすところに今後注力していくのか尋ねると、川口社長は、「今年から対象学生を文系に広げる形でやっている。いろんな学生の子たちと出会うが、話したらすごくいい子という人が多い」という。「今までは完全に土木と社会環境工学科の専門を重視していたが、文系の子は就職に苦勞している。土木や社会工学系と比べても入社後しばらく経てばそんなに差がない」と文系に広げた新規採用の取り組みに手ごたえを感じている。一方で、「この業界は一級の土木施工管理技士の資格が必要。資格取得に必要な現場経験を積むまで時間がかかる。そこまで導く体制は、会社として確保しないといけない」と社長は考えている。

山下さんは高齢技術者の能力を高く評価し、今後さらに働きやすい会社にするためにも若手技術者の確保が急務だと考えている。

山下さんは、「私自身はまだ手探りしながら総務の仕事に取り組んでいるが、社員皆で働きやすい会社にしていきたい」と思っている。「気がかりなのは若い子が少ないこと。若手は増やすだけでなく、育てなくてはならない。今後5年が勝負」と考えている。

木村さんも、「一方で社員の高齢化があまりに進んでしまうと、社員が一気にいなくなるという事態がいずれ起こるかもしれない」と懸念し、「幸い今は社員が入ってくれているが、ずっと続くとも限らない。時代の趨勢にそった採用が必要」だと感じる。

同社が令和6（2024）年から、「これまでの理工系主体から、人文系の学生も視野に入れた」採用選考を開始したことは既に述べた。文系学生も含めた採用に転換する前は、2人程度しか確保できていなかった。

工業系高校からの入職が非常に厳しくなった背景には、大阪府内で進む公立学校の統廃合により工科高校の再編が進み、その数が減っていることもある。令和7（2025）年度は西野田工科高校（大阪市福島区）が今宮工科高校（同市西成区）と機能統合したほか、東大阪市にある布施工科高校と城東工科高校も統合し「東大阪みらい工科高校」に名称を変更した。

同社は、文系学生にも戦略的に門戸を広げたことで、令和7（2025）年4月は6人と例年より多めに技術系社員を採用することができた。令和8（2026）年4月も、4人の入社内定を確保しているという。若手採用を後押しする制度として、奨学金の返還支援制度も採用している。金額の上限はあるが、奨学金を使って学校を卒業した社員については30歳まで会社が返済費用を負担するというもので、導入から2年目の現在、2人がこの制度を利用しているという。



写真 3.5-8 山下剛一部長（60歳）

女性の採用が増えているか聞くと、「増えていないが、同社は女性活躍リーディングカンパニーの認証を大阪市から受けており、対応を進めていこうと思っている」という。就職で、「女性の方たちもウェブ面談しているが、建設業はなかなかハードル高い。話すとわかってくれる人もいるが、地方から女の子が大阪の建設会社に就職するのは、本人はよくても、多分親御さんが心配するところもある」と感じるという。「ウェブ面談では増えていて、入社が決まっている子もいる」ので今後も期待したいという。

同社で層の厚い50代が高齢者年代になっていくことを踏まえて、現在の高齢技術者雇用に加えて考えていることがあるか社長に聞くと、「常にいろいろ、問題点はあるかなと思う」と前置きし、「そんな極端なことをしても、なかなか・・・。新しいことを何かできても、根底の部分はずぐによくなくなるわけじゃない」と指摘し、「当社は現場で施工管理側だが、職人さんも結構高齢化している。外国人を入れると言っているが、ちょっと懐疑的」だという。それよりも、「ロボット、自動化によりもう少し現場作業も減らす。プレキャスト、工場製品等少しずつ、変わってきているではないか」と技能者高齢化への対応の必要性を指摘した。「AIが設計図を解析し施工図を描いて、その施工図どおりにロボットが施工してくれるという時代は、そう遠くないと思う」と川口社長は

みている。



写真 3.5-9 左から木村さん、金田さん、川口社長、安田さん、中村さん、山下部長

協力業者と何か取り組んでいることがあるか聞くと、「協力業者のほうも、なかなか難しい。まず、外国人の技能者を入れるのを重視している」と現状を話していただいた。一方、リクルートで「日本人の施工管理を募集して、いろいろな学校回った時に、職人になりたいという方がちらほらおり、施工管理より多いと思う」との話もあった。

川口社長は、2つ目の課題として、インフラ老朽化への対応を挙げた。「この業界は、そのたびごとに発注される仕事の内容も変わる」といい、水道は「昔は新設でシールド工事、推進工事だった」、それが「国交省の工事をやっている時に橋脚になり、河川になった、その後は耐震補強があり、今はまた過渡期に来ていると思う。それでも南海トラフの対策の耐震補強が多い」とのことである。「今インフラがこれだけ老朽化しているので、インフラの整備や更新は誰かがやらねばならない。公共土木工事を専門に継続的に実施している建設会社は、大阪・関西の業界では当社だけ。」という。「水道管等も、老朽化の問題が深刻で、震災があったところで、水道ひねったらサビが出てきた等を見ると、水道管の取り換えをやっていればわかるが、古い水道管は本当に早く入れ替えた

いと思う」と指摘した。

公共土木工事を主とする建設会社を経営するにあたり、営業範囲を全国に広げていることに関連して、川口社長に話を聞くと、地域の土木工事建設業の役割・重要性を守るためだという答えが返ってきた。

「大阪だけでやっているとなかなかやっぱり厳しい。昔は同地域でも、市の競合する業者はある程度営業していたが、現在では半減している。現在進行形でみても、当社の参加できる工事は半減している。本来は都市基盤の老朽化に合わせた発注が見込まれるが、進捗が遅いように思う。目に見えないところで進行しているため、今のペースでは何十年たっても改善されて行かないし、対策の予算が十分でないと考える。また建設会社もかなり減っていて、頑張っているといわゆる体力が無くなっている状態が多い。もしも今、阪神淡路大震災、東日本大震災のような大規模災害が発生した場合に、対応できる建設会社がどれだけあるだろうか」と川口社長は懸念している。「当社は、緊急工事をやっているが、できる会社がどんどん減ってきている。今、日建連関西支部では、当社のランクで入っている会社は少ない。災害の対応、何かあった時に、道路公社は業者を確保し、大阪建設協会経由で割り当てがある」という。それだけでなく、「当社は地元で、大阪でやっていることが多いので、何かあったら当社の営業に直接が電話ある」という。例えば、「〇〇駅前が陥没している」「明日の朝までお願いします」と真夜中に営業担当者に電話がかかり、「明日の朝までだし、近くで道路が陥没しておりそのまま放っておいたらたいへんなことになるので、当社が迅速に作業する」という。このような緊急工事は、公共土木工事を切れ目なくやっている「当社のような建設会社だからできる」という。だから、「独自に公共土木工事の仕事を持ちながら、緊急工事が担える建設会社をキープしなければいけない」という使命からくるものだという。

全国で入札参加する工事について、「例えば建設で言えば、大阪府あるいは大阪市ぐらゐの仕事」だという。

建設会社の減少は、大阪府南部に限らない全国的な問題であると川口社長はいう。他地域のWTO対象案件工事の発注者側から、入札に参加して欲しいという要望が寄せられることは、建設会社が減少しているためと川口社長はみている。「公共事業費が減らされてきたので全体的に建設業者と技術者が減っており、不調になっている地域が多い」という。

同社の今の経審点は、総合評定値（P点）は1262点（土木一式）となっており、WTO対象案件にも参加できる。「我々が求められる仕事があれば『いつでも何処でもおうかがいたします』と胸を張って言える」と社長は言う。

緊急工事に対応できる建設会社が全国的に減っている。同社のように、常時に公共土木工事をきちんとこなし、いざという時の緊急工事に対応できる資機材・人材・協力会社網を有する地域に根差した建設会社の持続的経営を支える環境（公共工事の発注量他）が必要である。

3. 6 白石建設工業株式会社（本社：愛媛県新居浜市 土木・建築 建設技術者 66 人）

3. 6. 1 会社と従業員構成

白石建設工業株式会社（代表取締役社長：白石尚寛、本社：愛媛県新居浜市、資本金：35,000,000 円、従業員数：102 名（令和 8（2026）年 1 月現在）※グループ全体 276 名）は、土木工事、建築一式工事、大工工事・左官工事・とび、土工工事・石工事・鋼構造物工事・鉄筋工事・舗装工事・浚渫工事・塗装工事・水道施設工事・電気工事の設計ならびに施工および付帯または関連する一切の請負業を営業品目とする建設会社である。

企業グループとしては、シティプラスホールディングスの下、白石建設工業株式会社の外、6 社ある。建設技術者が配置される可能性がある会社としては、グループを統括するシティプラスホールディングス、株式会社四国重機リース（工事を請け負った際の協力会社）、有田建設株式会社（高知県幡多地区の建設会社）、株式会社ルミノシティ（宅地及び住宅の開発・分譲会社）、株式会社エコシティ（建設リサイクル事業も行うリサイクル事業会社）の 5 社である。

白石建設工業株式会社の建設技術者が配属される可能性がある拠点は、本社の他、松山支店、東京支店がある。現在、協力会社（1 次下請け）として、福井県でダムの本体打設工事に従事している現場がある。

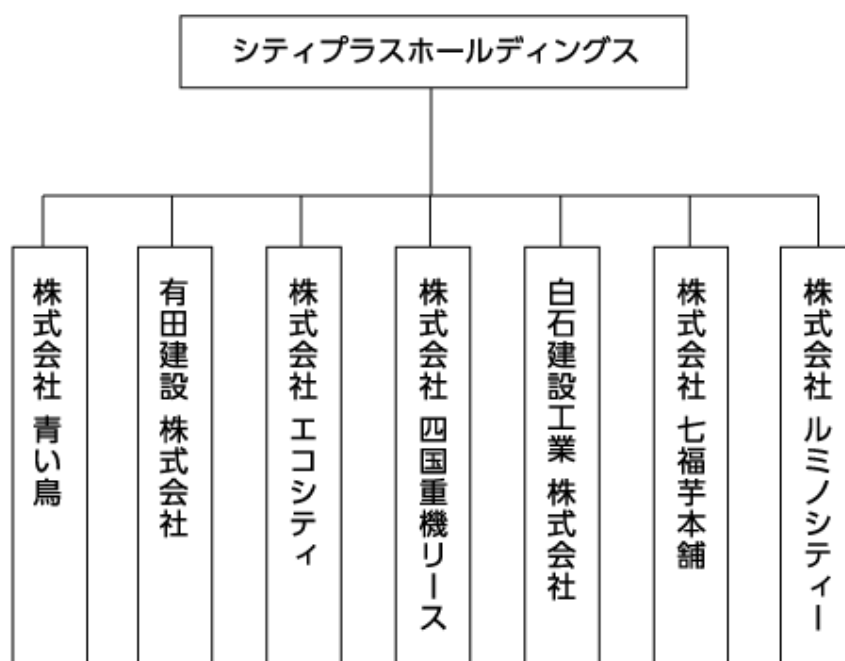


図 3.6-1 白石建設工業株式会社とシティプラスホールディングス

同社は、愛媛県と新居浜市の発注工事を中心に着実に売り上げを伸ばしてきた。道路改良や橋梁、トンネル工事を得意分野とし、全体の売り上げの約 4 割を土木が占める。国直轄の土木工事は、年 12 案件程度を受注している。そのほとんどを元請けとして請

け負っているが、ダム（福井県）ではゼネコンの下請けとして、堤体足場や型枠、コンクリート打設も手掛けている。



写真 3.6-1 白石建設工業株式会社本社（愛媛県新居浜市）

3. 6. 2 65 歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況

図 3.6-2 は、同社の社員と建設技術者の年齢階層構成である。社員は 94 名、技術者は 66 名おり、20 代の人数・割合が高い一方、30 代 40 代が手薄となっている。65 歳を超える建設技術者は 11 名在籍している。なお、同社は、創業以来定年を定めていない。

同社の給与は、基本給をベースに、役職手当や資格給などで構成する。基本給は毎年の評価制度に応じて上がっていき、主任やリーダー、施工管理技士や主任技術者になるとそれぞれ加算される。同社は定年がないので再雇用・継続雇用はなく、評価制度に年齢の概念は組み込まれていないので、年齢を理由にした給与の引き下げもない。同社は、企業退職金制度は設けておらず、社員に建設業退職金共済（建退協）への加入を推奨している。建退協は、加入者の掛け金を建設会社が支払い、退職時に独立行政法人勤労者退職金共済機構・建設業退職金共済事業本部から加入者本人に直接退職金が支払われる。

同社 HP の採用情報によると、院卒・大卒の初任給は技術職 22.1 万円、営業職・広報職が 20.6 万円、短大・高専・専門卒は技術職 21.05 万円、営業職・広報職 19.7 万円となっている。同業他社に比べて高めに設定されている給与水準は、建退協加入推奨とともに、企業退職金制度がない社員の不安を軽減する企業努力とみることができる。

65 歳以上の技術者のうち現場に出ている 7 人は、土木部門 6 人と建築部門 1 人、い

いずれも正社員であり、それぞれ現場管理や現場での指導、補助、書類や資料作成などに従事する。現場代理人・監理技術者の最高齢者は73歳である。現場での役割は、本人の申出を尊重して、現場代理人・監理技術者になるか、サポート役になるかを定める。現場以外では、最高齢の技術者は74歳であり、現在は東京支店長として活躍している。そのほか65歳以上としては、技術顧問1名、常務1名、技術安全部長1名の3名である。年齢（体力を考慮）を重ねると共に現場支援の業務にシフトしていく傾向が強い。

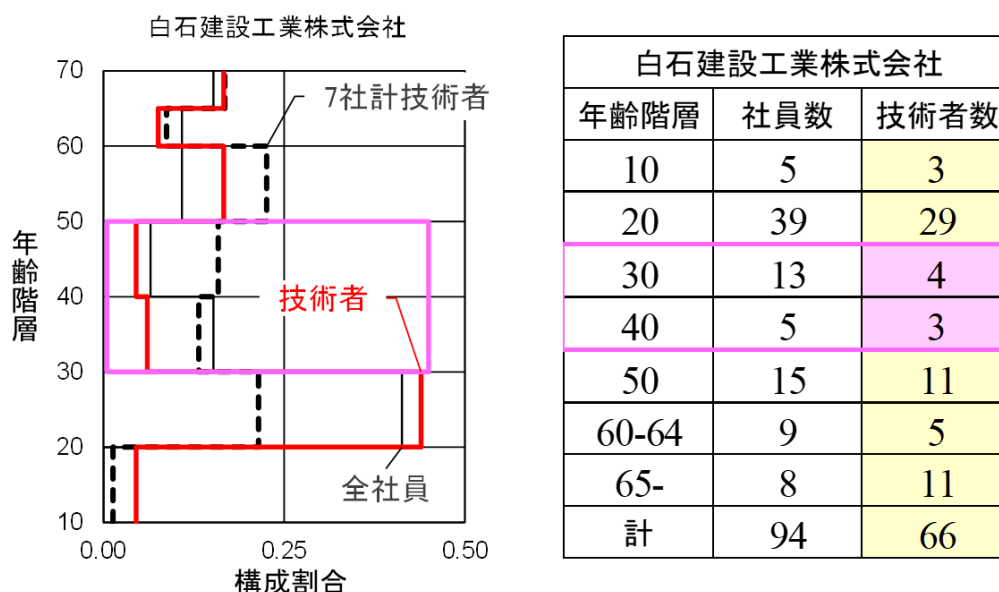


図 3.6-2 白石建設工業株式会社 年齢階層構成

同社のある程度の規模以上の工事現場管理は、1人現場は作らない方針の下、2人あるいは3人1組のペアを基本としている。社内では人材育成・ノウハウ継承・受注工事の濃淡への対応等の観点から、人材をマネジメントする体制として、リーダーに指名した「人」に紐づける「チーム」を複数作っている。現在は、土木で6チーム、ICT（バックオフィス）で1チームの7チームある。チームリーダーは30～50代である。チーム、各建設技術者、現場（各受注工事）との関係は表3.6-1のようになる。

チームは、リーダーが得意とする工種や発注者対応の経験を持つ監理技術者数名と担当技術者数名から構成される。ICTチーム以外のチームは3～6名で構成される。

受注した工事・プロジェクトに応じて、現場の監理技術者はバックアップを必要とする内容についてチームリーダーに支援を求める。

支援を求められた該当チームリーダーは、自ら助言する、あるいは相談相手・情報共有するメンバーを斡旋して現場を支援する。結果的に、チームリーダーは3～4現場を統括している場合が多い。チームのメンバーとなった技術者は、次期・将来のリーダー候補となる。

表 3.6-1 チーム制と現場の関係 (イメージ)

		A チーム リーダーA 下水道得意	B チーム リーダーB 県工事経験豊富	C チーム リーダーC 市工事経験豊富	D チーム リーダーD 造成工事	E チーム リーダーE 国直轄工事	ICT 技術チーム (現場支援部隊) 現在 2 名
工事 1 道路	監理技術者：い サポート：ア	●		○			★
工事 2 橋梁	監理技術者：ろ サポート：イ		●			○	★
工事 3 トンネル	監理技術者：は サポート：ウ			●			☆
工事 4 災害復旧	監理技術者：に サポート：エ		○		○	●	★
工事 5 防災	監理技術者：ほ サポート：オ	○			●		☆
工事 6 下水道	監理技術者：へ サポート：カ				○	●	★
工事 7 環境(貯水池保全)	監理技術者：と サポート：キ	●	○				☆
工事 8 ダム本体工事下請	主任技術者：○ 専門技術者：●		○		●		★
工事 9 土地造成	監理技術者：ち サポート：ク			○	●		★
工事 10 店舗新築	監理技術者：り サポート：ケ		●			○	☆
工事 11 アパート新築	監理技術者：ぬ サポート：コ	○	●				☆
工事 12 マンション新築	監理技術者：る サポート：サ			●		○	★
工事 13 伝統建築新築	監理技術者：を サポート：シ	●			○		☆
<p>●：監理技術者メンバー (次期リーダー候補) ○：若手技術者メンバー (将来のリーダー候補) ★：早期の連携候補現場監理技術者 ☆：次期の連携候補現場監理技術者</p>							

表 3.6-2 白石建設工業株式会社における高齢技術者の雇用・職務実態（短日勤務は 64 歳以下含む）

会社名	建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態 正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用(再雇用の形態, 1年契約等)	勤務形態 フルタイムかパートタイム(週○日, 勤務時間)か	給与	(現在の)職務内容
白石建設工業株式会社	1	75	中途採用	取締役(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週 5 日(完全週休 2 日制)	年齢理由切下無	支店長
	2	73	プロパー	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週 5 日(完全週休 2 日制)	年齢理由切下無	土木施工管理。監理技術者・現場代理人兼務
	3	71	中途採用	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週 5 日(完全週休 2 日制)	年齢理由切下無	安全と技術パトロール(バックオフィス)。協力会社との交流会運営。
	4	70	プロパー	常務取締役(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週 5 日(完全週休 2 日制)	年齢理由切下無	土木全体のとりまとめ。
	5	69	中途採用	技術顧問(正社員)定年無し	週 4 日(本人申出により設定)	年齢理由切下無	顧問
	6	67	プロパー	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週 5 日(完全週休 2 日制)	年齢理由切下無	土木施工管理
	7	67	中途採用	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週 5 日(完全週休 2 日制)	年齢理由切下無	建築施工管理
	8	66	プロパー	協力会社四国重機との併任	フルタイム 8:00~17:00. 週 5 日(完全週休 2 日制)	年齢理由切下無	土木施工管理。協力会社に軸足。
	9	66	プロパー	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週 5 日(完全週休 2 日制)	年齢理由切下無	土木施工管理
	10	65	中途採用	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週 5 日(完全週休 2 日制)	年齢理由切下無	土木施工管理
	11	65	中途採用	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週 5 日(完全週休 2 日制)	年齢理由切下無	土木施工管理
	12	62	中途採用	技術顧問(正社員)定年無し	週 4 日(本人申出により設定)	年齢理由切下無	顧問

網掛け：短日勤務

ICT チームは現在2名であるが、ドローンの測量や出来高・現場管理資料作成の補助等、現場支援部隊として、多くの現場と連携することを目指している。将来的には、他の施工専門建設業者をICT技術で支援することも視野に入れている。建築の現場では、コンストラクションマネージャーが現場管理を行う。

チーム制に至った背景として、発注者・工種により書類作成等のノウハウ・コツが異なる点があった。以前は、発注者毎のチームとしていた時期もあった。しかし、工事受注には、特に公共事業は時期による濃淡があり、チームとして有効に機能しているとはいえない面もあった。会社としては技術者には、特定の発注者に特化したスペシャリストではなく複数の発注者のノウハウを身につけてほしいとの考えに至り、現在のようなチーム制になった。

会社として定年は定めていないが、各技術者の事情(体力の衰えや持病、家庭の事情、当人の人生設計)によって、65歳前後で退職する者も少なくない。同社によると感覚ではあるが半分くらいは退職されているように思うとのことであった。65歳で一斉にということではなく、自らの体力・気力の衰えを踏まえた年金の繰上げ・繰下げ支給を判断するタイミングが、退職するかどうかを判断するタイミングになっているのかもしれないとのことであった。

会社として残ってほしい人材で、持病があって現場は難しいとなると、社員と会社がwin-winになるのであれば、週2日勤務・その分給料目減りという勤務形態にする可能性は保持したいと考えている。現在は、そういう勤務形態の建設技術者はいない。役員の中に週5日でない人が3人いるくらいとのことであった。これらの人は、役員としての契約であるので、就業規則への反映とは関係なく短日勤務を実現できる。

引き際(退職するか否か)は技術者本人が判断することが基本であるが、会社としても社員への安全配慮義務があるので、技術者本人は自覚していないが現場で勤務することが難しいとなれば、働き方を話し合うことになると思うとのことであった。その際、勤務日数や勤務時間数を正社員より減らした働き方が実現できる制度を検討する可能性があるとしている。

同社は「定年」を導入しておらず、昇格や給与などを考慮する際も、年齢で線引きをしない制度設計となっている。本人が希望すれば、生涯現役で働き続けることができる環境が整っている。

同社は、定年を定めていないので、高齢技術者雇用安定法については、対応済みという位置づけになる。一方で、高齢者雇用安定法により、社員本人が希望すれば65歳まで雇用する義務はある。現場での勤務が難しく、本社・支店に適切な職務がない場合には、職務を変更した上でグループ内企業への勤務を選択肢として示す可能性は残しておく必要があると同社では考えている。

本人が望む限り働き続けることができる半面、辞めるタイミングも自らの判断に委ねられていることは、自分の体力・気力の衰えを判断し自己を律する力が必要である。今回のインタビューの中で、高齢技術者本人に伺うと、「自分が会社に貢献できる度合いと運動能力が低下して会社の足を引っ張ってしまうことを天秤に掛け、勝っていると思

う方を選択することが一つの指標になっている」という答えがあった。

3. 6. 3 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景

3. 6. 1 及び 3. 6. 2 で述べた通り同社は、元々定年制は敷いておらず、終身雇用制となっていた。65 歳以上の高齢技術者が働くことができる環境整備だけを取り上げるとこれで話が終わる。しかし、同社が現在力を入れているのは、技術者の年齢階層構成で分厚くなっている 20 代の若手技術者への技術継承である。全国的な建設業の課題でもある、新規入職者確保に成功し、入職した若手技術者への技術継承を進めつつある経緯や考え方について、掘下げる。

20 代の人数・割合が高い一方、30 代 40 代が手薄となっているのは、その年代の入職者が少なかったためと白石社長は考えている。その理由について、「40 代のメンバーが少ないのは、(建設業が自分で街づくりや自分の住んでいる地域に貢献できる意味深い職業である、と) 逆のイメージが日本全国に蔓延った」、「建設業に対して悪いイメージを植え付けられた」世代だと考察している。

新卒入職者の確保については、3. 6. 4 と 3. 6. 5 で述べる。建設業では、新入社員の 3 割が 3 年以内に退職する「3 年 3 割」に象徴される、入職者の早期離職が問題であったが、同社においては新入社員の定着率が高い。これには、いくつか要因がある。

1 つは、既述済の、ある程度の規模以上の工事は、監理技術者・現場代理人を 1 人とする現場は作らない方針である。2 人ないしは 3 人で工事現場の管理を行う体制とし、経験者・ベテラン技術者と若手技術者を組み合わせるように配慮している。この体制は、若手技術者を孤立させないことに加えて、OJT による技術継承も期待している。

現在 60 代の熟練技術者が 50 代だった頃 (約 10 年前)、「(現在の 40 代・30 代) 世代が全然いない」状況だったため、「一個一個の現場を、当時 50 代 (現在 60 代) のメンバーが一人現場で全部引っ張っていく」状況であった。社長は、このような 1 人現場を「本来は健全じゃないと思っていた」こともあり、そこから「徐々に若手が入ってくれて」、若手と経験者を組合せる複数現場管理体制がとれるようになっていった。監理技術者の負担を多少でも軽減したい」と意図して進めた対策が、新規入職者の定着率向上にもつながった」とみている。

30 代・40 代の技術者がおらず、熟練技術者の技術継承ができない状況は、会社としても問題だと考えており、複数人による現場管理体制は「(ベテランから若手に) 指導してもらえる」場として重視している。このような経緯・事情を高齢技術者も知っているのので、20 代から長年にわたり勤務し自社を熟知している高齢技術者は、『将来を担う若手を育てていかなければいけない』というマインド・問題意識を会社と共有している。

同社は、10 年くらい前は総務メンバーを入れて社員数 60 人くらいだったが、現在は 90 人以上に増えている。社長は、「建設会社でいうと一人当たりの売上を重視するケースがあるが、うちは、あまりそこは重視していない。チームで、何人かでやった方がよい、一人現場をまずなくそうと考え、平成 25 (2013) 年くらいから、なんとか新卒採用を入れたいと強く思っていた」と同社の人材採用についてのポリシーを教えてくれた。

2つめは、新規入職した若手技術者が孤立しないよう、ブラザー制度を導入していることである。新入社員や若手社員の“弟”と同じ部署の先輩社員が“兄”のブラザーとなる。月1回の食事会にかかる経費は会社負担にする等、全面バックアップしている。若者離職の主な原因は、不安や悩みを一人で抱え込んでしまいコミュニケーションが上手くいかずに孤立してしまうことにある。仕事の悩みだけでなく、個人的な悩みまで言い合える環境にすることで離職防止効果を期待している。高齢技術者はブラザー制度の対象になることはないが、“兄”に状況を聞いて必要と判断した場合に、助言または会社に報告するなど、重要なシーンで存在感を示している。先輩社員のアドバイスで若手社員のスキルアップも期待している。違った視点や新たな気付きによって弟だけでなく兄も互いに成長できる機会になることも期待している。

3つめは、チーム制を介した各現場への支援と工種や発注者・施主への対応ノウハウを持つ熟練技術者の継続的養成である。表3.6-1に紹介した複数現場を横断し、熟練技術者の属人性に過度に依存しないチームを編成することで、チームによる現場支援を行う。チームリーダーの責任感を刺激することでその成長を促し、チームメンバーにもチームリーダーが持つ知見と技術、現場で生じた課題を共有することでメンバーの熟練と成長も促すことを狙っている。

チームリーダーは3~4現場を統括して管理するポジションであり、こうした人材が増えることで組織力は格段に強くなると社長は考えている。また、30代からそうした経験を積むことで、責任感にもつながる。たとえチームリーダーには時期尚早であったとしても、マネジメント力や現場の管理能力に長けた高齢技術者がサポート役に就くことで、次代を担う人材育成のスピードを上げることが可能となる。

現在のチーム制に至る過程で以前は、「国交省チーム」「愛媛県チーム」「新居浜市チーム」等の「発注者制」をとっていたことは既に述べた。「国交省チーム」は「秋月チーム」、「愛媛県チーム」は「伊藤チーム」のように、名称は月日を重ねるごとに「リーダーの名前+チーム」で呼び合うように変わっていた。現在も活躍している高齢技術者の多くは、チームリーダー経験者であり、当時のチームリーダーがいかに頼られていたかが分かる。彼らが会社にとどまり、屋台骨を支えていることは円滑な技能継承の大きな武器になっている。

チームの人員構成について、「年齢層も広く、上の方と若い人とバランスを取ったチームにしておかないと、若手の技術力の向上、熟練技術者の技能の継承を、チームでバランスよくできるような編成にしています」と土木部長はいう。チーム制でキーマンとなったのは高齢技術者である。30~50代の中堅社員をチームリーダーにして“主”を任せ、経験豊富な高齢技術者が“副”となってサポートに回ることでチーム制を支える。この技術・知見を後ろの世代に“つむぐ”という行為が、高齢技術者によって意図的に行われている。

今後は、建設ディレクターやICT担当といった組織横断的なポジションも駆使しながら、幅広いバックアップ体制を構築することで、若手だけでなく高齢技術者も活躍できる現場づくりも目指している。

4つめは社内勉強会を通じた、話題提供技術者のプレゼンテーションスキルアップと

聴講者の刺激・意欲向上である。同社では社内コミュニケーションの活性化を促すことを目的に、毎月1回（第3木曜日）、ウェブ形式の社内勉強会を開いている。発表者になることで、人前で話すための事前準備の大切さやプレゼンテーションの難しさを知ってもらうことも目的の1つである。1回の話題提供者は3人で計1時間とし、若手・中堅・ベテランの3人で組み合わせる場合が多く、全社員が対象となる。話題提供内容は会社側から指定しない。若手は自分が担当している仕事内容について話すケースが多い。ベテラン社員の話題提供は、様々である。現場での体験談や失敗談、仕事への思いに触れることができる貴重な時間となる。あるベテラン技術者の『なぜうどん屋は潰れたのか』の話では、店主の愛想の悪さで店の評判が悪くなったという噂を教訓に、「われわれ建設企業も同じで、発注者からのイメージが損なわれると点数が下がり、結果として受注できなくなる」と自分事につなげたそうである。

5つめは、事例集による技術継承、知見の共有である。同社の熟練技術者が培った知見や創意工夫を『事例集』としてまとめ、貴重な社内ツールとなっている。

失敗談をもとに、対応策や再発防止策などを集めた「どちらかというノウハウ的な感じ」のもので、サイボウズが提供するグループウェアにアップし、社員は誰でも見ることができる。施工技術の進化によって創意工夫の領域が広がっている中、高齢技術者の経験は創意工夫のヒントを与える役割が期待される。いまでは全社員が書き込めるよう、活用の幅を広げている。同社は、こうした有益な事例をどう社員が実践的に使っていくかが課題と捉えている。

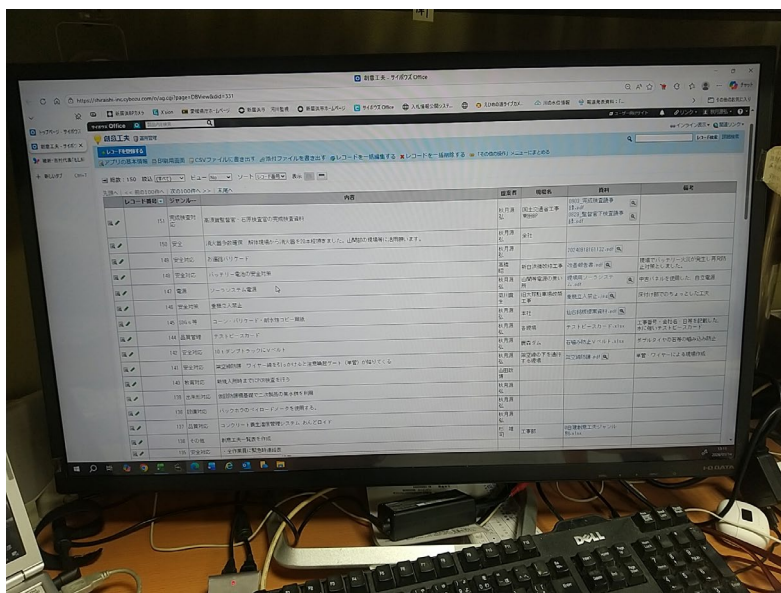


写真 3.6-2 事例集のパソコン画面

同社は、昭和34（1959）年の創業以来、地域を支えるため、街の未来のため、地域に根差した企業を目指してきた。目まぐるしく変化する環境の変化をチャンスにとらえる。平成24（2012）年の東北支店開設を皮切りに（同支店は平成30（2018）年東京支店に

併合)、翌平成 25 (2013) 年にソーラー専門店、平成 26 (2014) 年にリフォーム専門店、平成 27 (2015) 年に東京支店、そして、平成 29 (2017) 年に住宅事業を立ち上げる等、創業当時に主力であった土木業の域を超えた組織体制に進化してきた。

『未来あふれるまちづくり』の実現、そして、なくてはならない企業を目指して革新と挑戦を続ける。経営理念の一つに『人間性を尊重し、快適で意欲を持って働けるような環境を創り出す。』を掲げており、この思いは高齢技術者の雇用環境や彼らが活躍できる土壌にもつながっている。

同社が活動する四国地域、愛媛県、新居浜市の受注環境、人口減について以下に補足する。

愛媛、徳島、香川、高知の四国 4 県の経済規模は、国内 GDP の 2.7%程度で、横浜市のそれを下回る規模である。愛媛県の当初予算における普通建設事業費を見ると、直近の令和 7 (2025) 年度こそ 12 月補正予算での国の 5 年加速化対策分を含めて 945 億円に達するが、過去 10 年間は決して事業量として多いものではない (図 3.6-3)。新居浜市も同様に 60 億円前後で推移している (図 3.6-4)。公共事業においては、インフラ老朽化対策や南海トラフ地震を始めとする防災・減災対策などが需要を下支えしている。

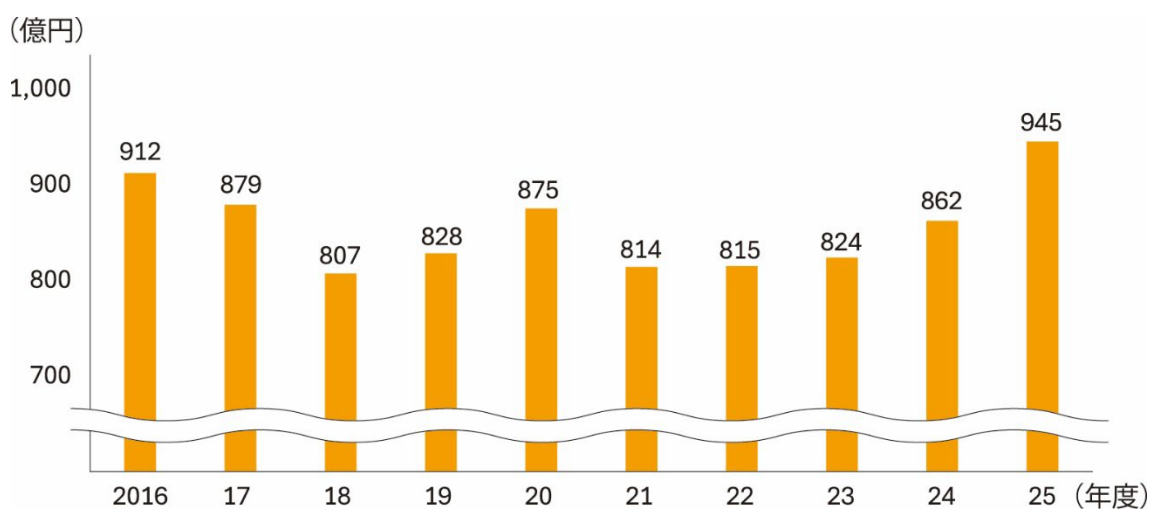


図 3.6-3 愛媛県の普通建設事業費の推移

四国地域は人口減少と高齢化が進行している。人口のピークは今から 40 年前、昭和 60 (1985) 年の 423 万人であり、それ以降平成 12 (2000) 年に 415 万人、平成 17 (2005) 年に 409 万人、平成 22 (2010) 年には 398 万人と初めて 400 万人を割り込むなど右肩下がりに推移している。令和 7 (2025) 年 9 月 1 日時点で約 348 万人となっている。人口に占める 65 歳以上の割合を示す高齢化率は、令和 7 (2025) 年時点で高知県 36.6%、徳島県 35.7%、愛媛県 34.5%、香川県 32.8%となっている。全国より 10 年早いペースで人口減少と高齢化が進み、四国は人口減少・少子高齢化の“先進地域”と表現される。

愛媛県人口の「転出超過」に歯止めがかからない。住民基本台帳に基づく総務省の調査では、令和6（2024）年の1年間で愛媛県内に転入した人を県外に転出した人が5194人上回る「転出超過」だった。この状況は統計を取り始めた1954（昭和29）年以降70年連続で、転出人数も前年令和5（2023）年に比べて415人増えている。

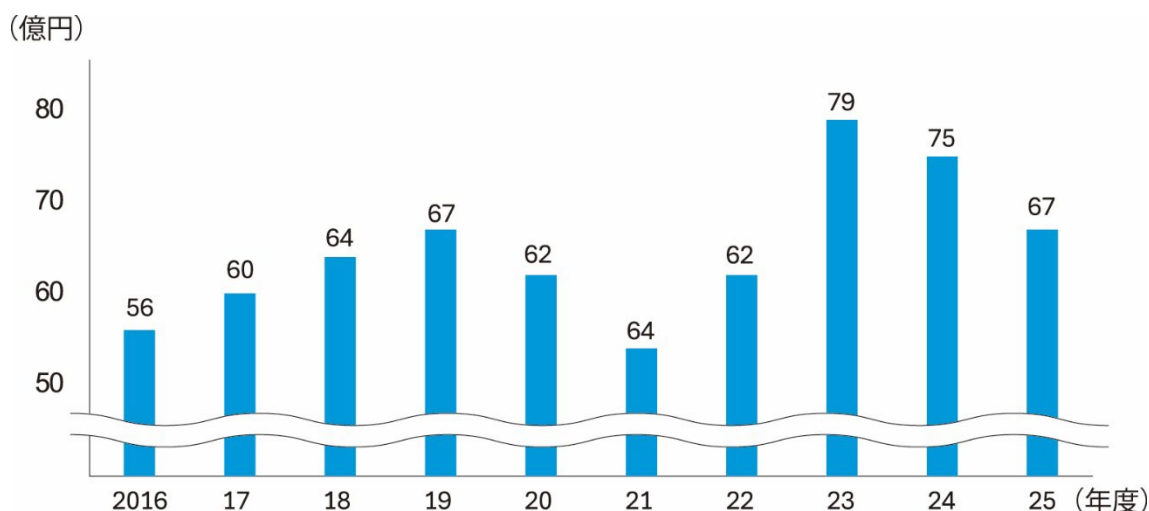


図 3.6-4 新居浜市の普通建設事業費の推移

東京や大阪、名古屋といった大都市圏への人口流出に歯止めがかからない現状は、地域建設業の担い手不足という形で企業経営を直撃している。愛媛県も、こうした人口流出を抑制するため、仕事と家庭を両立しやすい職場づくりを進める県内企業の後押しや若者世代の県内就職支援の対策に力を入れている。

同社は、他産業同様、建設業にとっての最大の課題は、人手不足・担い手確保であるとの認識を持ち、解決すべき課題の一丁目一番地に据えている。若手技術者の減少は、技術継承に支障をきたし、結果として地域を熟知し災害時には地域の守り手として第一線で復旧・復興活動に従事する地域建設業の持続可能性が危ぶまれる。実際に、同社が所属する愛媛県建設業協会でも災害に対応する建設企業がない“空白地帯”の問題も顕在化している。

都道府県別建設業許可業者数（令和7（2025）年3月末時点）を見ると、愛媛県は5,700社で全国26位、香川県は4,069社で39位、徳島県は3,045位で44位、高知県は2,964社で45位となっている。ピーク時となる2000年と比較すると、愛媛県が23.0%減、香川県が17.8%減、徳島が31.8%減、高知が25.1%減という状況にある。

3. 6. 4 高齢技術者の活躍事例

高齢技術者の経験値と技術力は同社にとって欠かせない。「ミスをしてしまったのであれば、それを生かそう」と若手に手を差し伸べるなどメンタルヘルスケアにも一役買っている。

同社で活躍する高齢技術者として、高橋昭さん（73 歳）、伊藤敦夫さん（71 歳）、秋月源弘さん（70 歳）の 3 人に話を聞いた。現役技術者として、藤田土木部長にも話を聞いた。

○高橋 昭さん（73 歳）

高橋昭（73 歳）さんは、昭和 47（1972）年 12 月入社で、平成 13（2001）年中央雨水ポンプ場放流渠建設工事、平成 25（2013）年別子山地区飲料水供給施設整備工事、平成 30（2018）年松山・松前地区工業用水道事業石手川水管橋耐震補強工事、令和 5（2023）年多喜浜泉川線橋りょう補修工事、令和 6（2024）年新白浜橋改修工事等を担当してきた。現在も、愛媛県新居浜港務局発注の新白浜橋の橋脚耐震補強工事において、現場代理人と監理技術者を兼務する現役技術者である。高橋さんは下水道工事のパイオニア的存在であり、新居浜市も一目置くほどの経験を持つ。特にトンネル推進工事に精通し、現場では後継の下水道工事の熟練技術者育成に向けた後進指導も担っている。

高橋さんは、「若手の方を、指導するのは結構難しい。『昔なら、俺の背中を見て育て』でよかったが、今はそういうわけにはいかない。『そこ危ないよ』と口に出して指導する」。自分が任されている以外の現場の方から相談はあるか聞くと、「ちょくちょくある。土木は経験工学と昔から言われるように、経験のない工種を担当する時は、経験者にアドバイスをもらうパターンが多い」という。若手とベテランの間だけでなく、ベテラン同士でもよく相談し合うという。「土木現場を担当している者は、かなりそういうやりとりをしている。同じ年齢で何十年も付き合っているから、恥ずかしいという意識は全くない。『わからない言葉を教えてよ』と気軽に聞く」といい、会社全体として風通しがよいことを教えてくれた。

すでにある程度極めた域に達している皆さんですけど、まだこれから、自分のため、会社のためにやるべきことはあるかと質問すると、高橋さんは、「まだ極めてなんかない。自分自身には、現場を終えるたびに、ひとつやり遂げたくらいで『自分も一人前だと天狗になるな』と常に自分に言い聞かせてきた」という。こうした、謙虚さと向上心をもって仕事に取り組む姿勢が、若手の手本となる。個人的に若い人と一緒に現場を携わる時に心がけているのが、「やってみせること」だという。「言葉で言うのももちろんあるが、自分の体を使って、やってみせて教えることを常日頃心がけている。なかなか言葉で伝わらないので」という。

高橋さんの長年の経験は、現場の不一致にも的確に対応した結果をもたらす。橋脚補修工事を請け負った際、当初計画は橋脚基礎のフーチングを露出させるために水中で 4m 掘り下げる施工方法であった。高橋さんは、1 日 2 回水没する場所において、水中掘削は不可能と判断した。そこで、下水道工事で培った矢板活用の経験を活かし、解決策を探った。全てを矢板で締め切るとコストが膨れ上がるので、一部を矢板に変更し、一部は橋脚を止水壁に利用する提案を行った。最初は理解してもらえなかったが、発注者とコンサルタントを交えて協議し、設計変更に至った。高橋さん自身は、「下水道の技術・経験もあるが、長年、土木に携わってきた感覚がそうさせたと思う」と言う。

高橋さんは、同社に定年がないことが、「私にとってはとても嬉しい。今 65 歳以上の方は、働く意欲のある方がたくさんいると思う。会社の理解を得られて働けることが、我々としては非常にありがたい」と考えている。

引き際を自分で決断することについて聞くと、「自分が会社に貢献できる度合いと、年齢を重ねて運動能力が落ちてくる度合いを比べ、『会社のお荷物になっていないか』、自分なりに考えて、まだ会社に貢献できる方が大きいと判断して勤めている」と高橋さんは答えた。「65 歳前後で退社される方は、辞める方がいいか、もう少し貢献できるか自分の気持ちで見極め、判断しているのではないかと推察している。年金受給の選択肢もあることを考えると、「だから、自分で決めなくてはいけないというのは結構難しい」ともいう。高齢技術者同士でブラザー制度のような相談できる横のつながりはあるのか質問すると、「あります。愚痴の言い合いが多い。当然、仕事をしていたストレスはあるが人に言うだけで気が晴れる時の方が多い」と話す。

○伊藤 敦夫（71 歳）さん

伊藤敦夫（71 歳）さんは昭和 53（1978）年 2 月入社で、平成 10（1998）年中間処理施設用地造成工事、平成 12（2000）年新居浜別子山線霞トンネル建設工事、平成 30（2018）年八幡第 1 工区管路施設工事、令和 3（2021）年落合久万線道路災害防除工事、令和 6（2024）年狼ヶ城災害関連緊急治山工事等、地方公共団体のほか、地域整備公団（現 UR 都市機構）、水資源開発公団（現水資源機構）、道路公団（現 NEXCO）など多様な発注者の仕事を経験してきた。

現在は工事部や安全部の業務に携わり、営業を兼ねた全体の調整役を担うとともに若手指導に当たっている。特に、造成工事など独自色が強い民間工事において、施主とのやりとりで力を発揮する。造成工事は、民間土木工事でありながら、盛土規制法によって開発に規制がかかる場合、技術力に加えて、行政や地元対策が入ってくると営業も含めた多角的な配慮が必要となってくる。伊藤さんが調整役として参画することで、事業は格段にスムーズに進む。実際、建設業法違反など施主でさえ気付かない”落とし穴”も逃さずフォローする。こうしたことで、社内営業部からの信頼も厚く、事前の相談が後を絶たないという。

伊藤さんは、発注者・施主に対して問題点を遅滞なく卓上に上げ、共に工事遂行する姿勢を見せる能力が必要と考えている。協力会社に対して、事前打ち合わせの重要性を認識してもらい、双方の理解と確認の上で施工することを心掛け、社内に対しては、工程と安全について常に先行して報告することが大事という。“会社を第一に”の大前提に立ち、安全を基本とした現場主義を徹底する。会話を大切にしながら日々業務に当たり、新しい考え方や発想が湧いた時、長く勤めたという満足感につながる。“仕事は楽しいもの”と思えるよう、全社員の『愛社精神』のさらなる向上が課題と考えている。

愛媛労働局新居浜労働基準監督署は、災害防止活動を着実に進めるため、白石建設工業担当者との意見交換の場を設けるようになった。当初は同社の 1 年間に発生した事故の状況を報告する意味合いが強かったが、伊藤さんが参加し、徐々に次年度の労働災害

防止に向けた施策について、伊藤さん・同社と意見交換する場へ変わっていった。安全対策に知見を持つ伊藤さんの知恵がここでも頼られている。

安全への知見も豊富にあることから、協力会社約 300 社で構成する「白和会」の運営にも精力的に携わっている。

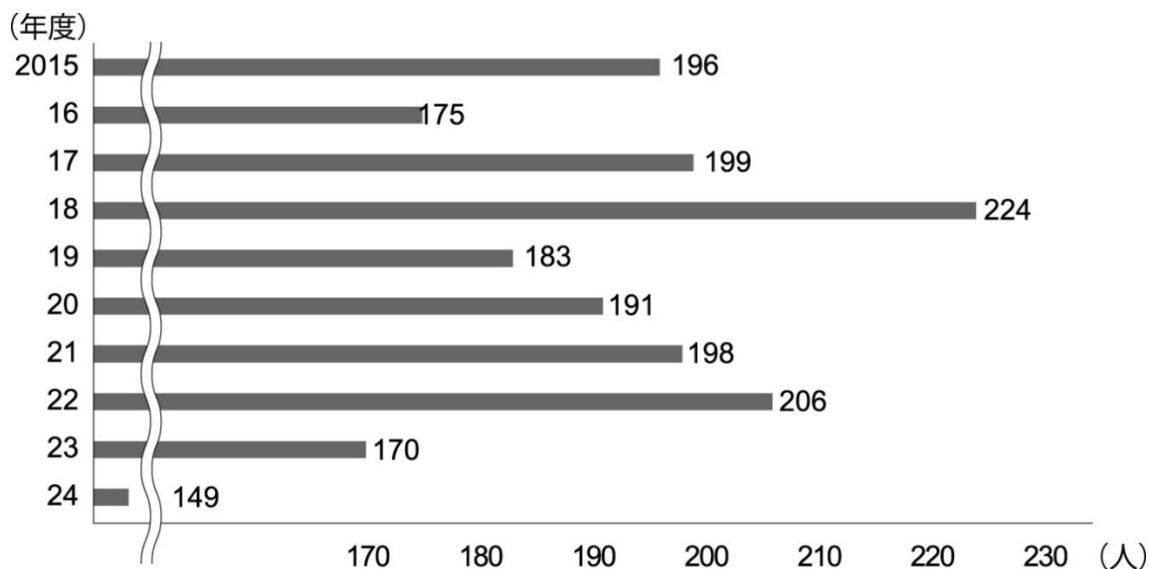


図 3.6-5 愛媛県内の建設業労働災害発生件数の推移

○秋月 源弘（70 歳）さん

秋月源弘さん（70 歳）は、昭和 53（1978）年 4 月入社した。監理技術者として担当した工事には、平成 9（1997）年周布改良工事、平成 15（2003）年平成 15-16 年度下島山大橋下部補強工事、平成 29（2017）年工業用水道北新町配水管布設工事、令和 2（2020）年光明寺 A 地区急傾斜地崩壊対策工事、令和 6（2024）年狼ヶ城災害関連緊急治山工事等がある。国交省の土木工事を長く担当してきた。チームリーダーを経て、土木部長も経験、現在は、常務として現場の成績アップや安全管理、営業活動まで総合的な支援で会社に貢献している。

力を発揮するのが学生向け就職説明会の場で、秋月さんは必ず同席する。これについては 3. 6. 5 で詳述する。

定年制がないことに対するモチベーション、メリット、デメリットについて高齢技術者当事者としてのお考えを聞いた。「歳は取っているが、現場で動けなくなったらダメかなと思っています」、「引き際はそこかな」といい、「マイナスの雰囲気とプラスで計算して、どちらが勝っているかというのは自分で判断すべき」ことと思うという。「僕は土木が面白いから、まだこれから AI 等の発想も加わり変わっていく土木を見てみたいという希望はあります」と秋月さんは答えた。

支えになっていることはありますかとお聞きすると、「話は長いのですが。親父が漁師だったので、中学校を卒業したら漁師をしろと言われ、嫌だと言って、受かる高校を受けた。卒業しても漁師とずっと言われてきたこともあり、親に反抗があつてやってきたことが土木の世界だった。何を自慢するかといえば、土木を極めるまではいかないかもしれないが、土木を経験して、国のために、（もう少ししたら南海トラフ地震の可能性もあり）災害復旧に役に立てるかどうかを、会社への恩返しと親父への恩返しだと考えている」という。「その気持ちを社長から汲んでもらっているので、65歳以上で、仕事させて頂いていると思ってる」と答えてくれた。

同社は、加入している愛媛県建設業協会を通じて災害が発生した際に重機や従業員を現地に派遣する協定を国土交通省との間で結んでいる。会員企業の担当月は、1年に2回（例：8月と11月）だが、同社の当番月に大きな災害が立て続けに発生している。鬼怒川が氾濫した平成27（2015）年9月の「平成27年9月関東・東北豪雨」、翌平成28（2016）年4月の「熊本地震」、ゴルフ練習場の鉄柱が倒壊した令和元（2019）年9月の「台風15号（令和元年房総半島台風）」など四国の建設業で一番出動回数が多いのが同社となる。秋月さんは、協定を結ぶ国土交通省とのやりとりも担当してきた。



写真 3.6-3 熊本地震の復旧活動

秋月さんは、「災害復旧の現場では人が傷ついている。一刻も早く現地で活動し、救いたい思いから気が引き締まる。いざ現場に行くとじっとしていることができなくて」という。平成28（2016）年4月発生 of 熊本地震では、四国地方整備局四国技術事務所からの要請を受けて、同社から4人、倒壊した阿蘇大橋の現場に派遣された。2次被害の発生が懸念される危険な災害現場において、無人重機を遠隔操作して、作業を続けた。令和6（2024）年1月1日に発生した能登半島地震の際は、日本下水道管路管理業協会に問い合わせし、率先して災害対応に参加した。行政による一次調査後の二次調査から

参加した。

自社の災害対応能力をレベルアップすることによって、自分たちの地域を守ることにもつながる。派遣メンバーは、どのような場所か想像が難しい災害現場という非日常に身を置くことになる。国交省職員とともに高齢技術者らがメンバーの心のケアや身体面を注意深くサポートしている。秋月さんは「助けに行っただのに助けられてはいけない」と普段の現場以上の注意を払った。

災害が起こったらまず現地に行こうという姿勢が同社には着実に根付いている。今後30年以内に「60～90%程度以上」の確率で発生すると言われる南海トラフ巨大地震への対応も過去の災害を経験した秋月さんはじめ高齢技術者を中心に練っている。BCP策定の6つの基本方針を掲げ、高齢技術者の経験やノウハウを融合させている。



写真 3.6-4 能登半島地震での復旧活動

同社の BCP には「土木は何かを作るだけでなく、時に国を守る力・誰かを救う力にもなる」（秋月さん）と信じる気持ちが含まれている。①社員、その家族の生命・身体の安全確保に最善をつくす。②会社施設等の被害の最小化に努める。③地域の救援活動・復旧活動に全面的に協力する。④施工中の建設生産物の倒壊等による近隣地域への二次災害の発生を防止し、地域の方々の安全確保を図る。⑤当社施工物件の被害状況を迅速に把握し、お客様の事業継続に向けた応急処置及び適切な復旧活動に協力する。⑥災害等のリスクに強い企業となることを目指し、事業継続計画を定期的に見直し改善する。

国・県の公共工事受注には、技術提案と積算能力の2つに占めるウエートが大きく、ここに企業評価点（総合評定値）が関係してくる。企業評価点を上げるには、現場の評

価を高めなければいけない。

愛媛県では、令和 7（2025）年 2 月に中予地方局建設部の職員と県職員 OB、建設会社の元社長ら計 4 人が県発注の土木工事における一般競争入札で、価格情報の漏えいに関与したとして、官製談合防止法違反と公契約関係競売入札妨害罪により逮捕・起訴された。これを受けて県は、調査基準価格と最低制限価格の算出方法にランダム係数を導入した。開札時に電子入札システムが自動的に算出する 1.000-1.005 までの無作為係数を掛けるもので、同年 6 月以降の公告で、全ての建設工事と業務が対象となっている。秋月さんを中心とする積算チームは、積算ソフトを使用し、自社とライバル企業の点数を比べ、上乘しても受注できるギリギリの金額を見極めている。

現場チームには入札における現場評価点（工事成績評定点）を上げてもらうことが受注獲得につながるため、高齢技術者は現場で点を取るためのノウハウを若手社員に教えている。建設会社にとって利益の源泉は現場にあり、秋月さんら高齢技術者が率先して“嫌われ役”となり、土木部長や現場リーダーへの風当たりを受けとめることも重要な役割と考えている。

○高齢技術者インタビューまとめ

日本政策金融公庫総合研究所が平成 29（2017）年に実施したアンケートによると、シニア層（65-70 歳）が定年前に「働きがいと感ずること」の上位 3 位は「会社の業績が上がる」「自分の成績が給与に反映する・昇給する」「業務上の目標を達成する」となっている。一方、定年後（または再就職後）の上位は「自分の培った能力が生かせる」「顧客に喜ばれる」「同僚や部下に頼りにされる」に変化する。定年を境に、給与や社内での肩書き以上に自身の仕事が他者から評価されることに喜びとやりがいを感じるようになる」と解釈できる。アンケートでの定年後の仕事観は、定年がない白石建設工業でインタビューした高齢技術者の言葉と共通するものであった。

白石建設工業株式会社で働く高齢技術者のモチベーションは「仕事」そのものにある。地元を守る「誇り」、完成させた時の「充実感」、さらなる進化を続ける土木への飽くなき「好奇心」が彼らの原動力である。そのマインドが枯れるまで、常に会社に利益をもたらす存在として貴重な戦力であり続ける。

給与や昇級以上に、働き続けることができる環境を用意してくれている会社に感謝している。「退職金の代わりに仕事をさせてもらっている」「会社の理解を得ながら 65 歳を超えても働き続けることができる環境はありがたい」と好意的な声が聞こえる。若手には自分たちが働く姿を見て、安心して仕事に向き合ってもらいたいと願っている。

現役技術者は、定年を気にすることなく活躍する高齢技術者の姿を見ることで安心感につながっている。日々の会話やヒアリングで受ける研ぎ澄まされた現場感覚やトラブル時の対応、発注者や住民対応での言葉の選び方など、学ぶべきことは多々ある。細やかな技術力を生かした書類作成能力の高さは現役技術者の頼りにするところであり、「元気でいてほしい。無理せず手伝ってほしい」という。会社としても、居てほしい人

には素直に居てほしいと言いつけている。現役技術者は、技術や技能の継承はもちろんのこと、経験、知恵、指導力、人間力を白石建設工業という組織に還元できると期待している。

3. 6. 5 地域建設業の課題、今後の展望

白石社長に、現在地域建設業が抱える課題についてお話を伺うと、「県ではなく全国的な話だと思うが」と前置きし、「人手不足が一丁目一番地の建設業の課題。担い手不足。特に、若手技術者が入職しない、若手が技術を持ってないこと。それがひいては地域の建設業が持続的ではなくなる」というのが喫緊の課題と指摘した。「我々は、若い人に入ってもらい、高齢な方とうまく技術伝承することが、この地域のためにもなり、はたまた日本のためになると思っています」という。

同社には若手技術者が多く在籍している。それが実現できている秘訣について社長に聞くと、「建設業の魅力をしっかり伝えられていることが大きいと思う」という。40代の技術者が少ないのは、「全国的にその逆のイメージをマスコミから植え付けられた世代だから」と社長は見ている。

「実際やっていることは、40代がイメージで植え付けられたような悪いことはしてない。20代は逆にフラットで別に悪いイメージはない」という。「建設業にはどのような魅力があり、このように活躍してる人がたくさんいることを伝える。手に職がある。AIにも負けない・取って代わられない仕事だと気づいてもらう。すると、建設業は歯車の1個になるのではなく、自分で街づくり、自分の住んでいる地域に貢献できる、すごい意味深い仕事であることを、あまり認識のない人に、しっかり伝えることが大事だと思う」と答えてくれた。

秋月さんは、「社長は、当社のよいところも宣伝する一方、正直に悪いところも学生に伝えているので、信頼されているのではないか」という。「テクニクとして良くないところを最初に説明している。当社の年齢層は、高齢が多く、働き盛りの30代40代が少ないため、今は会社としては強くないかもしれない。若手が多く、入ったら少し上のお兄さんお姉さんか、もしくは自分のお父さんとお母さん以上の年上の人から教えてもらうことになる」と伝えている。それが嫌な人もいるかもしれないので」と社長はいう。「でも、今の20代で技術を持ったら、とても強いチームになる」と話すという。

採用説明会には、「秋月さんには絶対来てもらっている」と社長はいう。「建設業の魅力、仕事の楽しさ等の話は、秋月さんに話してもらってフェーズになっている。総務が会社の内容・職種の内容を話し、社長が会社として社員の人とここを目指そうという話をする。仕事の喜びや誇り等の話は、秋月さんに話してもらっており、そこが大学生には一番刺さっている」という。「年が上なので違うのではなく、何歳になっても秋月さんのように仕事にポリシーを持って働きたいと思うのは、若かろうが中堅だろうが一緒」と社長はみている。「どうしても、会社の考えを言っても、会社の考えはいい考えですね、で終わってしまう。自分の未来絵図、自分がいざ働いたらこういう職業をしますというよりは、こういうポリシーでこういう楽しい仕事をします、の方がイメージ化しや

すい。それでステップに上がってくれる」という。

秋月さん自身は、「土木は面白い。これからの AI を使った新しい土木は君たちの出番だよ。新しいテクノロジーは君たちがやっている。そういった技術を生かして、日本のために役立つことができる。災害復旧の話も多い」という。建設業は災害の時、最初に縁の下の力持ち的に活躍するイメージがあるからですかと聞くと、白石社長は、「いや、ない」と即答した。(災害時に活躍するイメージとして)「消防、警察、自衛隊は出るが、土木屋・建設業は少し下の方」だという。「けど、話を聞くと、リクルートの場に応募してくれるのは、なんとなく来てみた学生が多い。だから建設業に来たいという人はあまりいない。むしろ文系学生が多い。でも話を聞いてみたら、建設業はとても高尚な職業で、世の中のためにもなるし、地域のためになる、社会的意義がある仕事だと思えるから来てくれていると思う。そこはかなりキュンと来ていると思う」と白石社長の実感を教えてくれた。新規入職者に一番刺さっているのは、実際に活躍した実績と将来の展望を持ち、さらに、ポリシーを持って楽しく働いている技術者から、直接話を聞くことだと分析・考察している。

同業でライバルかもしれないが、御社のように定年制を引かない会社はあるかと尋ねると、白石社長は、「他社の定年まではわからない。もちろん、技術力という意味では、どちらの技術が高いか、誰がよい提案をしたか等はライバル視した方がいいと思うが、社内の整備は、別に建設業だからしないではなく、オールジャンルで必要なことであり、人に入って定着してもらうのにライバル関係はないと思う。建設業がしているから、こうした方がいいというのもあまりない」という。技術力の競争は大切だが、社内の働きやすい環境整備はライバルに秘匿する話ではない、人手不足対策は建設業だけの話にするのではなくオールジャンルの問題として捉えるべきという。同社で今立ち上げつつある ICT チームは、他の施工を専門とする建設業者の下請けに入ることも想定している。地域や社会への貢献を大切にする同社のスタンスが反映されている。

白石建設工業株式会社は『災害時にこそ、協力できる力。建設会社としての信念。』を掲げている。その源泉は、災害対応を通じて培われたと白石社長は話す。

同社の災害対応取り組みの原点は東日本大震災にあるのか確認すると、白石社長は、「元々は。でも、平成 16 (2004) 年のこの地域の豪雨災害が原点としては大きいと思う。自分のところが災害で一回やられたという。この地域が直近で受けた災害であり、いろいろやらないといけないこと・大変だったことが当時携わった社員にはある」という。白石社長は「僕はその経験がないので。東日本大震災から災害応援に携わらなくてはと行くようになった」という。秋月さんは、「被災地の痛みを見たので。土木屋として早く復興しないといけないと感じた。災害が起こった各被災地の皆さんも一緒であるということで、応援すべきだと思っている」という。

東日本大震災等の災害対応に参加した高橋さんは、「東北は、ボランティアで炊き出しに行った。惨状を見た社長が、『やはり復興のお手伝いをしよう』と東北での復興事業への参加を決断した」という。社長は「東北に支店を立ち上げ、東日本大震災の復興支援をゼネコンさんの下請けでやった」という。

白石社長はまた、「(平成 30 (2018) 年) 西日本豪雨も結局出動要請はなかったが、ボランティアで当社は行かせてもらい、その後現地の地元企業さんとタッグを組んでサポートさせてもらった」という。「建設業協会の当番ではないタイミングでも、僕らは災害があったらまず行こうという姿勢を常に持っている。直近では、能登半島地震は当番ではなかったが、日本下水道管路管理業協会に照会して、当社は率先して行った。どこにでも災害応援に行くことにより、当社のノウハウにもなる。いざという時この地域を守ることに繋がると思っている」。

実際に能登地震の応援に参加した高橋さんは、「災害が起こった直後の一次調査は行政がするが、その次の 2 次調査に参加した。20 日間くらい応援に行き、携わった。寒かった。あの時に感じたのは、能登ですから、中部地方、名古屋辺りの行政になると思いますが、平成 30 (2018) 年の胆振日高東部地震を経験した北海道、札幌からもたくさん来ていた。また、平成 28 (2016) 年の熊本地震や令和 2 (2020) 年球磨川災害で全国から応援が集まった熊本からも来ていた。やはり助け合いだなとかなり感動した。そのような活動に参加できてよかったと思う」と話す。

災害現場において肌で感じた建設業のやりがいについて、実践した技術者が話すリアルティが、フラットな若者に「刺さる。キュンとくる」ことにつながっている。また、同社の災害対応活動は、ビジネス面でも、東日本大震災復興で下請けとなって働いた縁が、その後関東や近畿におけるダム本体工事を受注したゼネコンの下請け(コンクリート打設工事を担当)として任される信頼の獲得につながっている。

平成 16 (2004) 年の新居浜市における台風災害を補足する。平成 16 (2004) 年台風 15 号は、8 月 16 日フィリピン東海上で発生、8 月 17 日には沖縄県久米島の西海上を通り東シナ海へ進み、その後は強い勢力を維持したまま、東シナ海から長崎県対馬付近を経て日本海を北東進、8 月 20 日 6 時津軽半島上陸、同日 18 時根室市東南海上で温帯低気圧に変わった。台風 15 号では、集中豪雨のため新居浜市で土砂崩れと浸水被害が起こった。東シナ海を北上中していた 8 月 17 日から 18 日にかけて、西日本や東日本に台風の外側の暖かく湿った空気が流入し雨雲が発達して、四国地方や九州地方などで非常に激しい雨となった。愛媛県四国中央市富郷での総降水量はおよそ 600mm (8 月の月間降水量平年値 240.9mm の約 2.5 倍) に達した。被害は死者 3 人、重傷者 1 人、住家の全壊 13 棟、半壊 80 棟、一部破損 48 棟、339 棟、床下浸水 982 棟に及んだ。

同年台風 21 号は、9 月 22 日 3 時グアム島西海上で発生した。9 月 29 日午前 8 時半頃(中心気圧 970hpa、最大風速 30m/s) 鹿児島県串木野市付近に上陸、九州から四国地方を暴風域に巻き込み、午後 3 時過ぎ高知県宿毛市、午後 8 時半頃大阪府大阪市に再上陸、近畿地方から北陸・東北地方へと進み 9 月 30 日 9 時に宮城県気仙沼市から三陸沖へ抜け、温帯低気圧に変わった。台風 21 号が迫った 9 月 29 日、東予地方を中心に大雨となった。降り始めからの雨量は、午後 8 時まで 308mm、この年に四国に上陸した台風は 5 個目となり、松山气象台が統計を取り始めた 1951 年以降、年間の最多記録を更新した。集中豪雨により、川西地区で発生した土石流等に伴う土砂・流木等で河川がせき止められ、洪水が発生し、浸水地域は極めて広範に及んだ。2,334 世帯、約 4,900 人に避難勧告が出された。大生院では、高速道路脇の山腹斜面が崩壊し、土砂となぎ倒された立木が高速道路を超え、民家を直撃し、4 人が亡くなるという痛ましい結果となった。高速道路や国道も通行止めとなり、JR 予讃線も全面運休となった。香川方面への道路網は完全に

寸断され、ドライバーは途方にくれ、商店からは生鮮食料品は消えた。29日の日雨量は299mm、午後6時30分までの時間雨量は84mmで、ともに観測開始以来の記録を更新した。

同社は、現在、土木と建築、住宅、エネルギー、介護、リサイクル等幅広く事業を展開している。売上は土木4、建築6、人員は土木33に対して建築は25くらいという。地域建設業経営について、土木の事業だけ、建築だけと専門特化していくと、これだけの規模を抱える会社は難しいかと伺った。白石社長は「あると思います。マーケット的に。この地域・新居浜だと土木では当社が一番完工高を上げさせてもらっているが、それでも年間20億くらいですから」という。「今現状で、土木が、例えば今33人が60人になったら売上が1.5倍になるかというのと難しいと思います。それが今のマーケットの状況であると思うので、それプラスアルファ、土木でも民間の大規模開発をさせてもらう、ICTで他建設企業の下請けもやっていき、別ベクトルでも成長を描けるようにしていきたいと思っている」と答えてくれた。

同社は、今建築部隊も持って多角的にやっているから、ICT等への挑戦ができるのか聞くと、社長は「どうしても、尻すぼみになるというか。おそらく一般的な企業だと、今の人員に追加人員で若手を入れてもコスト高と感じると思う。10人が15人になったら5人分が給与は増えて、その分売上が伸ばせないとなると、人手不足と言いながら人を入れるメリットもあまり感じていない企業多いのではないかと思う」と、「今のところ」と前置きしつつ、現状の一般的企業の人材確保意欲について考察した。それを踏まえつつ、「当社はどちらかといえば、もう少し中期的に考えていると思う」とICTへの挑戦意図を答えてくれた。

同社の技術継承の取り組みについて、10年後は比較的薄い40代30代が上にきて、年齢階層構成が変わる可能性があるが、そこに向けて考えがあるか伺うと、「10年後こうなるだろうというのが、私にはイメージ化できてない部分がある」という。その上で、「一個の現場に多数の人が関わる、建設ディレクター・ICT等で、一個のプロジェクトに二人ではなく、もっと幅広くバックアップ体制できるようになるのが理想と思う。それがひいては若手が関わりやすい建設業になっていくと思う」と答えてくれた。

それを実現するために、高齢者・ベテランの方々のノウハウ伝承をしていくプロセスが必要になる、今はそのフェーズである、と確認すると、社長は「そのとおり」と答えた。ベテランの皆さんがどのようにノウハウ伝承をやるかも結構重要ですね、と聞くと、社長は、「かなり。だいぶ限界が来ています」と答えた。ノウハウ伝承がギリギリのところで行われているという意味であろう。

同社は現在、公共事業から民間建築、エネルギー関連事業等フレキシブルな組織になっているが、同社のベテラン技術者はそれが実現した理由として、取引相手を1つにしなかったからだとみている。同社が本社を置く新居浜市は、愛媛県の東部・東予地方に位置し、北は燧灘に面し、東は四国中央市、西は西条市、南は四国山地を境に高知県の町に接する。江戸時代の元禄4(1691)年、別子銅山の開坑を足掛かりに住友系の企業城下町として繁栄してきた。市内企業の多くが住友系に依存しながら経営してきた一

方、白石建設工業株式会社は一企業に左右されることのない経営をしてきたことが、環境の変化に臨機応変に対応できる体制や独自の価値観、企業文化を形成してきた。それを“紡ぐ”ことで同社の100億宣言にうたわれるポリシー「未来あふれるまちを～まちづくりを通じて幸せを提供する～」になった。同宣言において、白石社長が述べている言葉は次のとおりである。「私たちは“未来あふれるまち”を大切にしてきた結果、個人、法人問わず地域の皆さまに信頼・期待をしてもらえるグループとなった」。



写真 3.6-5 (左から) 秋月さん、高橋さん、白石社長、藤田さん、伊藤さん

「社員一人一人が、自社が提供する技術やサービスが愛媛県、四国のお客様にとって価値のあるものであると感じている。『自分がいなければ地域は元気にならない』と言う気概を持ち、その技術・サービスの飽くなき向上に邁進し続けることで、ビジョンは必ず達成できるものと考えています」。

白石建設工業株式会社には、判断に迫られた時や困った時、相談したいことがある時など、若手・中堅が頼ることができる高齢技術者が複数いる。相談するのは、社内技術者だけでなく市の技術者や労働基準監督署、民間開発業者の施主も含まれる。

同社は現在、ICT 業務や建設ディレクターなど専門性の高い部署を設置し、人材を育てている。複数の施工現場を横断してサポートするだけでなく、将来的には他社の現場を支援するビジネスモデルも描いている。変わりゆく土木を見届けたいと会社に残っている高齢技術者のさらなるモチベーションにもつながる動きである。会社も成長を求め彼らに期待するからこそ“残ってほしい”と素直に伝えている。

3. 7 旭建設株式会社（本社：宮崎県日向市 土木 建設技術者 41 人）

3. 7. 1 会社と従業員構成

旭建設株式会社（代表取締役社長：黒木繁人、本社：宮崎県日向市、資本金：8,000 万円、従業員：77 名（令和 7（2025）年 11 月現在））は、土木工事業、とび、土工工事業、石工事業、鋼構造物工事業、舗装工事業、しゅんせつ工事業、塗装工事業、水道施設工事業、解体工事業を請け負う建設会社である。売上高は 2,934,551 千円（令和 6（2024）年実績）、創業は昭和 34（1959）年 6 月 30 日であり、本社のほか、宮崎市、西都市、都城市、大分県佐伯市に支店を構える。



写真 3.7-1 旭建設株式会社本社（宮崎県日向市）

公共土木工事を専門とし、主な取引先は国土交通省九州地方整備局、宮崎県、宮崎県内市町村、西日本高速道路株式会社などとなる。具体的には、東九州自動車道関連工事をはじめ、令和 4（2022）年台風 14 号の復旧など、台風や豪雨による災害復旧対応も主要な仕事となり、直近完成した主な工事には、「宮崎 220 号鶯巣地区国道切替工事」（九州地方整備局発注）、「令和 5 年度東九州自動車道宮崎高速道路事務所管内はく落対策工事」（西日本高速道路株式会社発注）、「令和 4 年度 4 道路災第 723-1 号 国道 327 号野地工区道路災害復旧工事発注」（宮崎県日向土木事務所発注）などがある。

図 3.7-1 に同社の社員数と技術者数の年齢階層構成を示す。社員は 65 歳以上 14 人、60-64 歳 7 人、50 代 12 人、40 代 18 人、30 代 14 人、20 代 12 人、平均年齢は 47 才である。技術者は 41 人おり、65 歳以上 7 人、60-64 歳 5 人、50 代 7 人、40 代 10 人、30 代 7 人、20 代 5 人、10 代 0 人であり、バランスのとれた年齢階層構成となっている。

給与（基本給。手当は除く）は大学院修了 28 万円、大卒 26 万円、短大・専門・高専卒 24 万円、高卒 22 万円である。宮崎県職員の初任給は大学卒で 22 万円、高校卒で 18.8 万円となっており、県内トップクラスに高く設定している。このほか、技術士や施工管理技士など 27 種類の資格手当、子ども手当（22 歳まで）などを設けている。

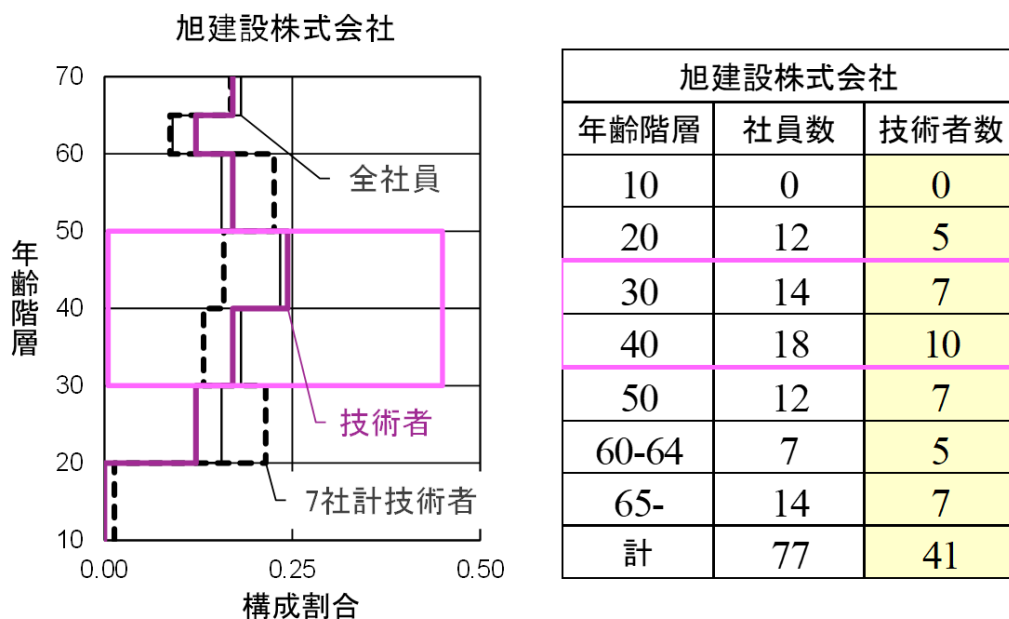


図 3.7-1 社員・技術者の年齢階層構成

健康経営宣言を行っている同社は、「安全と健康は全てに優先する」という方針を掲げ、健康が全ての基盤であり、経営の中に入れるのは当然の考えであるという認識に基づき、社員の健康とモチベーションを最優先し、人材を長期的に活用するための取り組みを経営の柱としている。毎朝、社内・社外および各現場において、掃除とラジオ体操を約 30 分間かけて実施し、社員の健康状態の自己確認を促している。掃除は勤務外だが、自身を見つめ直す時間となり、習慣として根付いているという。ラジオ体操やその後のストレッチは勤務時間内に行っている。健康維持を目的とした禁煙手当は、禁煙宣言して 3 カ月後から毎月 8,000 円（1 回）を支給する。運動促進として、月間の歩数が多い上位 5 人に賞金を出す制度を導入している。アプリで管理し、上位は毎月 300 万歩を超える数字になっている。

生産性の向上を大切にする同社は、平成 24（2012）年から残業禁止を実施している。ICT、DX の導入による働き方改革を積極的に推進し、週休 2 日制を基本、残業やサービス出勤をさせない方針を掲げている。有給休暇の消化にも積極的で、令和 6（2024）年の年間休日 127 日は、建設業の平均年間休日総数 104 日より 20 日多い。

同社は、もともと高齢者だけを考えた職場環境整備は行っていない。高齢技術者でなくとも、育児・家族サービスや親・配偶者の介護等従業員の家庭事情やライフスタイルは変化する。画一的な週休 2 日制フルタイム勤務では子育てや介護、家庭や地域、趣味や自己啓発の時間を確保することができないと確信し、同社では、希望する社員は週休 3 日制を取れようとしている。週休 3 日制を検討している建設会社の参考となるよう、同社の週休 3 日制に係る就業規則抜粋を表 3.7-1 に示す。また社員には学校や家庭行事などへの積極的な参加を推奨し、月に最も多く有給休暇を取得した社員を表彰する有給消化表彰を設けている。

表 3.7-1 旭建設株式会社就業規則 週休3日制他関係部分抜粋

<p>第26条 休日</p> <p>1 従業員の休日は次のとおりとする。</p> <p>① 土曜日及び日曜日</p> <p>② 国民の祝日・休日及び振替休日</p> <p>③ 年末年始（12月29日～1月3日）</p> <p>④ 夏季休暇（8月13日～8月16日）</p> <p>⑤ その他会社が指定する日</p> <p>2 従業員代表との1年単位の変形労働時間制に関する書面協定が成立した場合の休日は、「協定」に定める日を起算日として、「協定」に定める日を休日とする。</p> <p>3 第1項の休日のうち法定休日は日曜日とする。</p>																							
<p>第27条 リフレッシュ休暇制度</p> <p>勤務年数によりリフレッシュ休暇制度により休暇を付与する。</p> <p>長期化する会社生活の中で、その節目に一定期間職務を離れ、心身のリフレッシュを図るため、福利厚生としてリフレッシュ休暇制度を設け、健康増進、自己啓発、気分転換、ヤル気増進等を活性化するため、別表の通り実施します。</p>																							
<p>適用対象者</p>																							
<table border="1"> <thead> <tr> <th>勤続年数</th> <th>支給金額</th> <th>休日</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>勤続年数 10 年になった者</td> <td>30,000 円</td> <td>3 日</td> </tr> <tr> <td>勤続年数 20 年になった者</td> <td>50,000 円</td> <td>5 日</td> </tr> <tr> <td>勤続年数 30 年になった者</td> <td>100,000 円</td> <td>7 日</td> </tr> <tr> <td>勤続年数 40 年になった者</td> <td>130,000 円</td> <td>10 日</td> </tr> <tr> <td>勤続年数 50 年になった者</td> <td>150,000 円</td> <td>10 日</td> </tr> <tr> <td>勤続年数 60 年になった者</td> <td>170,000 円</td> <td>10 日</td> </tr> </tbody> </table>	勤続年数	支給金額	休日	勤続年数 10 年になった者	30,000 円	3 日	勤続年数 20 年になった者	50,000 円	5 日	勤続年数 30 年になった者	100,000 円	7 日	勤続年数 40 年になった者	130,000 円	10 日	勤続年数 50 年になった者	150,000 円	10 日	勤続年数 60 年になった者	170,000 円	10 日		
勤続年数	支給金額	休日																					
勤続年数 10 年になった者	30,000 円	3 日																					
勤続年数 20 年になった者	50,000 円	5 日																					
勤続年数 30 年になった者	100,000 円	7 日																					
勤続年数 40 年になった者	130,000 円	10 日																					
勤続年数 50 年になった者	150,000 円	10 日																					
勤続年数 60 年になった者	170,000 円	10 日																					
<p>① リフレッシュ休暇の申出</p> <p>休日を行なう日程は、原則として1週間前までに所属長に申し出るものとする。</p>																							
<p>第129条 永年勤続表彰</p> <p>10年以上会社に勤務した者に対し、その功労にむくいるためこれを表彰する。以降、5年ごとにこれを行う。賞金は以下とする。</p> <p>略</p>																							

会社としても地域でのボランティア活動に積極的に取り組み、小中学校を対象にしたトイレ掃除出前授業、5月30日のゴミゼロ運動、橋の日清掃活動、河川アダプト活動などを展開している。「宮崎掃除に学ぶ会」に所属し、ボランティアサポートなど県内の清掃活動などに積極的に参加している。また、3人以上の有志が集まれば、趣味のクラブを結成することができ、認可されたクラブには活動の助成金を支給している。これまでにゴルフクラブ、釣りクラブ、植栽クラブなどがある。

旭建設が掲げている健康経営は高く評価され、平成30（2018）年1月26日に全国健康保険協会が定める「健康宣言優良事業所」（金）に認定、平成31（2019）年1月28日に宮崎県の「健康長寿推進企業賞知事表彰（最優秀健康長寿推進賞）」を受賞している

ほか、経済産業省が定める「健康経営優良法人（中小規模法人部門）」には令和3（2021）年から5年連続で認定されている。令和7（2025）年11月には、九州・山口各県、経済団体、労働者団体が連携し生涯現役社会の実現を目指す九州・山口生涯現役社会推進協議会から宮崎県代表として会長賞を受賞した。旭建設株式会社が評価されたポイントは、「90歳までの定年引き上げ」、「各人に合わせた自由な働き方の選択肢を提案（勤務日数・勤務時間の柔軟化・週休3日制等）」、「デジタルやパソコンが苦手な高齢者へのサポート体制」、「毎朝の体操による健康促進・定期健康診断・定期歯科検診・健康に関する勉強会の実施」、「年齢に関わらないコミュニケーションの場の創造（社内木鶏会やクラブ活動等）」である。

同社は、『女性活躍推進法』および『次世代育成支援対策推進法』に基づく一般事業主行動計画を策定し、女性が活躍できる職場環境づくりを進めている。女性の技術職・管理職への登用を促進しているほか、女性が技術者・施工管理職として活躍できるよう建設ディレクターを創設・導入している。令和7（2025）年度には建設ディレクターの積極的な活用が評価され、国土交通省九州地方整備局延岡河川国道事務所長から「建設ディレクター奨励」を受賞した。



写真 3.7-2 建設ディレクターによる無人化施工

宮崎県発注の五ヶ瀬川河道掘削工事現場に導入したバックホーの遠隔無人化施工では、現場と約16km離れた旭建設本社内のDXルームから20代の女性技術者が遠隔で重機を操作する様子を発注者らに令和7（2025）年8月に公開した。遠隔操作は20代女性の建設ディレクターが担当した。車両系建設機械技能講習を終えたばかりの重機操作未経験者だったが、現場での操作訓練後、DXルームからMCバックホーを遠隔操作し、キャリアダンプ積み込みを行った。

「隔週・週休3日制」などの働き方改革的な制度により、妊娠中や子育て中の女性も無理なく働ける環境が整備されている。令和9（2027）年までに全社員の女性比率を35%にする目標を掲げ、制度や仕組みを整備していく方針も示している。旭建設は以前から多様性・ダイバーシティ推進の企業として評価されており、平成31・令和元（2019）年度には「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれている。

女性の採用・定着、キャリア形成を促すことで人材不足への対応はもちろん、建設現

場の多様性を生み、チーム力の強化、働きやすい職場文化の実現につながる。時短勤務や役割分担の明確化、建設ディレクターなどの現場以外での技術職の創出は、フルタイムでなくても活躍できる柔軟な働き方整備につながっている。

3. 7. 2 65歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況

旭建設株式会社では現在、65歳以上の高齢技術者6人が正社員として活躍している。また、2人の退職した技術者が、非常勤職員として会社が依頼した期間、現場のアドバイザーとして勤務する。60歳や65歳で定年退職した上で再雇用し、再雇用時に（現役時の8割掛けして）給与を下げる切替は、現場管理から積算への職種変更がない限り実施しない（今まで実施した実績はない）。黒木社長は「年齢を理由に給与を下げるのは無理がある」と語る。

長く働きたいという技術者の意思を尊重し、勤務時間や給与体系は個別の話し合いを通じて柔軟に対応できる制度としている。既に述べた通り、常勤を希望しない技術者には、「非常勤」の雇用契約に切り替えて、会社と本人が相談の上「本人が好きなきに出来る」勤務形態、監理技術者・現場代理人としてお願いする期間にフルタイム勤務に切り替えるようにしている。また、会社が依頼し本人も対応できる期間、現場に出て、助言や支援をってもらう非常勤のOBもいる。現場で常勤することは難しいが、働き続けたい技術者には品質証明員や営業に配属する配慮・対応を行っている。

同社は、1年単位の変形労働時間制がとれるようにしている。変形労働時間制を考えている建設会社の参考となるよう、同社の就業規則抜粋を表3.7-2に示す。

高齢技術者を現場に配置する際には、土木部長が現場責任者と相談して、単に年齢で判断するのではなく、「個人の特性」と「現場の状況」を合致させるきめ細やかな配慮を行う。工事の内容だけでなく、場所（起伏の激しさなど）を加味して人員配置を決定し、工事内容や場所によっては、体力的な負担を考慮して、配置する人数を増やすなどの調整を行う。

高齢者に限らず、正社員であっても、育児や介護などのライフイベントに対応するため、希望に応じて週休3日制も選択可能とする就労規則を整備していることは既に述べたとおりである。

表 3.7-2 旭建設株式会社就業規則 変形労働時間制部分抜粋

第25条（労働時間及び休憩時間）
略
3 従業員代表との1年単位の変形労働時間制に関する書面協定（以下「協定」と言う）が成立した場合の労働時間・休憩時間については、協定によるものとする。
なお、1年単位の変形労働時間制を採用する場合の起算日は「協定」に定めるものとする。

65歳以上正社員の経歴や業務内容は多岐にわたっている。

表 3.7-1 旭建設株式会社における高齢技術者の雇用・職務実態

会社名	建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態 正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用(再雇用の形態, 1年契約等)	勤務形態 フルタイムかパートタイム(週○日, 勤務時間)か	給与	(現在の)職務内容
旭建設株式会社	1	67	プロパー	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	公共工事における施工管理業務、監理技術者
	2	77	中途採用	無期契約正社員	非常勤	年齢理由切下無	品質証明員
	3	73	中途採用	無期契約正社員	非常勤(監理技術者をする時はフルタイム勤務)	年齢理由切下無	公共工事における施工管理業務、監理技術者
	4	68	中途採用	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	公共工事における施工管理業務、監理技術者
	5	65	中途採用	無期契約正社員	非常勤(監理技術者をする時はフルタイム勤務)	年齢理由切下無	トンネル部長、監理技術者(トンネル工事、舗装工事)
	6	72	中途採用	顧問(役員契約)	フルタイム	年齢理由切下無	技術指導、技術者育成、技術提案など。発注者対応では目的物の機能や効果、利便性、注意点を説明、協力会社対応では建設過程に潜むリスク、要点、懸念事項などの明示、説明など
	7	72	中途採用	無期契約正社員	非常勤(監理技術者をする時はフルタイム勤務)	年齢理由切下無	公共工事における施工管理業務、監理技術者

網掛け：フルタイムでない勤務含む

現場代理人や監理技術者として現場の最前線で、若い社員と全く変わらない形で仕事をしている者（67歳）もいれば、品質証明員として各現場を定期的に回る者（78歳）、大口のトンネル工事の受注機会を持つため、トンネル工事の専門性があるトンネル部長（65歳）などがいる。3.7.4で詳述する。

変形労働時間制について、コトバンクより引用¹⁾して補足する。1日8時間、1週40時間を超えて労働させてはならないというように、労働基準法（労基法）は1日と1週の最長労働時間を定めている¹⁾。変形労働時間制とはこの例外処置で、1987年（昭和62）の労基法の改正によって、特定時期に業務が集中する、季節によって業務の繁閑に大きな差がある場合、4週間単位、3か月単位の変形労働時間制、1週間単位の非定型的変形労働時間制が認められるようになった¹⁾。平成5（1993）年の労基法改正では、4週間単位の変形労働時間制は1か月単位に、3か月単位の変形労働時間制は1年単位に改正された（平成6（1994）年4月より施行）¹⁾。

変形労働時間制においては、1か月、あるいは1年の一定の変形期間（変形労働時間の対象期間）を平均して、1週間の労働時間が40時間を超えなければ、特定の日や週に法定労働時間を超えて労働させることができる¹⁾。1か月単位の変形労働時間制においては就業規則において、1年単位の変形労働時間制においては労使協定において定めることをその要件としている¹⁾。なお従業員30人未満の小売業、旅館、料理店、飲食店においては、労使協定の締結を条件に、1日10時間を上限に非定型的変形労働時間制が認められている¹⁾。なお、変形労働時間制の一種として、1週間の労働時間が法定労働時間を超えない範囲内で、労働者が始業および終業時間を自由に決定することができるフレックスタイム制が、昭和62（1987）年の労基法の改正によって認められるようになり、適用労働者が拡大してきた¹⁾。

厚生労働省の変形労働時間制に関するHP²⁾では、フレックスタイム制度、1か月単位の変形労働時間制度、1年単位の変形労働時間制度について、解説やポイントが掲載されている。

3.7.3 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景

旭建設株式会社における様々な取り組みは、黒木繁人社長のリーダーシップによるところが大きい。黒木社長の経歴と経営思想について紹介する。

黒木繁人社長（取材当時68歳）は昭和32（1957）年12月1日に生まれ、宮崎県日向市出身、日本大学経営学科を卒業後、父親が経営する旭建設に入社した。最初の4年間は現場代理人の補佐として出来形管理などの施工管理業務に従事し、総務や営業などを経て、平成14（2002）年に社長となった。

「父親の背中を見て育った」ため、建設業への入職に抵抗はなかったが、現場作業で苦勞した経験から、若者が長く働きたいと思える魅力ある会社づくりに力を入れるようになる。旭建設が掲げるミッション「土木の道」は、平成28（2016）年ごろに発案した。そのきっかけを与えた書籍が『土木のこころ』（田村喜子著、山海堂発行、平成14（2002）

年。令和 3（2021）年に復刻版が現代書林から刊行）である。同書には明治時代から続く琵琶湖疏水、函館の漁港、各地の河川、ダム、黒部ダムなどの建設に関わった先人たちの苦勞と、それによって日本の経済が成り立ってきた歴史が記されており、この本を通じて、社員に「これほど良い仕事はない」という強い使命感を持たせたいと考えた。地域を復興させ、経済を良くし、命の危機を救うという土木の価値を再認識し、「家族に誇れる仕事」であることを伝えるための指針として「土木の道」が作られた。



写真 3.7-3 黒木繁人社長

旭建設の来客室には松下幸之助の本が並んでいる。日本を代表する経営者である松下幸之助の思想にも大きな影響を受けており、特に「働き方」と「高齢者雇用」の面で色濃く反映されている。松下幸之助が昭和 43（1968）年に週休 2 日制を導入した際のエピソードを踏まえ、「休みも仕事のうち」という考えを大切にしている。8時から17時まで働いて疲れないはずはなく、早めに帰ってリフレッシュしたり、家族サービスをしたりすることが、翌日の高いモチベーションに繋がると考えている。無理な残業を避け、効率を重視する姿勢に繋がっている。

65 歳を過ぎても技術者として活躍し続ける環境を整える際にも、松下幸之助の考え方を参考にしている。京セラの稲盛和夫氏が主宰していた「盛和塾」での活動を通じて、多くの塾生が松下幸之助を慕っていたこともあり、経営哲学を深く学んだ。現在の旭建設の経営における「人間中心」の考え方は、こうした塾での学びや交流がベースの一つになっている。年齢について言えば、平成 19（2007）年生まれの子供の半数が 107 歳以上生きるといった予測がされ、人生 100 年時代と言われる時代において、年齢で一律にリタイアさせるのは理に適っていないと社長は考えている。

「納税こそが最大の地域貢献」と断言し、しっかり利益を上げて社会に還元することを経営の起点に置いており、公共工事においては「税金で仕事をさせてもらっている」と

いう自覚から、相手を満足させる「120点」の仕事を目指す高いプロ意識を社員に求めている。

さまざまなメディアや地元での講演活動を実施し、自身が広告塔となって、旭建設や建設業の取り組みや魅力について PR している。プライベートでは、ゴルフを楽しみ、社内で2カ月に1回コンペを開催している。社員とは使用するドライバーなどで話を盛り上げる。

DX（デジタルトランスフォーメーション）やICTの導入は、単なる効率化ではなく、社員の生活を豊かにするための手段と考えている。国土交通省が i-Construction を打ち出したと知るや、平成28（2016）年にドローン事業部を立ち上げ、購入した UAV（無人航空機）を飛ばすことから始めた。UAV を使った測量を直轄現場で検証し、効果を確かめるうちに仕事に結び付くようになった。今では地上型のレーザースキャナーや無人化バックホー、トラック運行管理システムなどを導入している。宮崎県西米良村ののり面工事では、地山の不陸整正に使う「ざぶとんわく」を3Dプリンターで作製し、九州の公共土木工事として初めて使用した。

将来的には、全ての現場を本社から遠隔管理することを目指す。そのために、まずは現場の危険な作業を防止する AI（人工知能）カメラを使った現場管理を導入する考えだ。「GENBAx 点検」システムを導入し、建設現場の安全点検をペーパーレス化し、スマホ・クラウドでの管理・リアルタイム共有を実現している。これにより、工数削減や紙資料の削減が可能となる。

黒木社長は、「地域まみれを極める」を合い言葉に、地域に根ざし、いかに地域を豊かにするかを経営の柱に据えている。収益を上げて税金を納め、地域に還元していくことが、地域社会への貢献の基本であると考え、地域社会の課題解決に深く関わり、地域に必要とされる会社を目指している。

既に述べた「土木の道」（土木に携わった先人達のおかげで国土は成り立ち、現代においても災害からの復旧や、地域経済の活性化、生命・財産の保護において、土木が果たす役割は大きい。そういった仕事に携わり、社会的使命を持っている）を全社員が深く認識し、その使命感を果たしていくことの意識付けに取り組んでいる。

さらに、自分の仕事に誇りを持てるようにするため、土木作業員を「シビルワーカー（＝文明を作る人）」に呼称を改める社会活動を展開している。この呼称には、社員が子供や家族に自分の仕事について胸を張って語れるように、また「名前自体に誇りを持てるように」という願いが込められている。社員にはシビルワーカーの使用が徹底され、国や県にも使用を呼び掛けている。ハローワークなどでの求人の職種欄にも掲載し、建設業のイメージ向上に貢献している。

残業禁止や週休2日制の導入などの働き方改革をはじめ、建設分野のDX（デジタルトランスフォーメーション）推進にも積極的に取り組んできたこと、身体的な健康、精神的な健康、生活環境が整備できる健康を約束する「健康経営」を掲げていることは既に述べた。

同社は、2000年代後半に赤字経営となり、「弁護士と相談しながら基準を作り」、20人ほどを対象にした大規模なリストラを敢行した結果、一時、社員も40～50人程度となった。当時、宮崎県の公共工事の受注環境は、低入札価格競争によるダンピングが横行し、受注すればするほど赤字経営に陥る構造にあった（※）。さらに、民主党政権時は「コンクリートから人へ」が掲げられ、県工事も大幅に削減された。宮崎県日向土木事務所管内の予算規模は100億円から30億円に落ち込み、短い期間に、日向地区だけでも17社の建設業が倒産したという。



図 3.7-2 左：「土木の道」を掲げる女性技術者 右：建設通信新聞 2024.4.2 全面広告

※宮崎県発注工事の落札率は、一般競争入札の拡大といった入札形態の変化や公共工事の削減により、90%台であったものが、平成19（2007）年度には80%台へと低下した。同年度上期（4～9月）の工事の平均落札率は79%となり、過去最低を記録した。受注した工事には赤字工事も多く、平成19（2007）年4～8月の倒産件数は26社で前年度から大幅に増加した。

その後、市場環境が改善するに従って、入職者を増やすことで、経営の回復を図った。結果的に、年齢階層別構成のバランスの取れた現在の社員・技術者構成となった。健全なキャリアパスを描けるように、「新人がする仕事」をいつまでも特定の層に固定させてはならない、（野球のボール磨きを例えに）ずっと同じ人がボール磨きという同じ役割を続けていると、飽きが生じてしまう。新しい人が入ってくることで、組織全体に新鮮な流れを作り出す必要がある」と黒木社長は考え、キャリア採用も含めたコンスタントな採用を行った。リクルートは県内が中心で、新卒とキャリア採用はおおよそ半々かキャリア採用が若干多い。キャリア採用では年齢制限を設けていないことは既述した。

黒木社長には、「小学校、中学校、高校、大学で学んだだけでは、社会人としてプロ

の仕事遂行するにはとてもじゃないが足りない」という持論・確信がある。同社は、リスクリテラシー、リカレント教育の県内 No.1 を目指しており、社員が仕事をしながらの自己啓発・資格習得することを熱心に後押しする。土木が専門でない学校を卒業した入職者には、希望者を対象に、土木建設技術者を養成する宮崎県立の教育機関「宮崎県産業開発青年隊」に派遣し、この間の1年間の給与も支給する。資格取得では、外部講習費用のほか、合格者には資格、交通費、宿泊費、受験料など受験にかかる費用を全額負担している。社内でも、仕事に不可欠な測量を始め、ICT や DX 等の新技術習得の研修や勉強会が密に行われている。

同社では、若手社員を含め、最近では仕事が合わないなどといったネガティブな理由で辞める人がおらず、新卒が3年以内に辞めるといったこともほとんどない。良好な労働環境と、年齢に関わらず長く働ける制度構築が、社員の定着に貢献している。

3. 7. 4 高齢技術者の活躍事例

旭建設における高齢技術者活躍支援の取り組みは、雇用の延長ではなく、働ける意思がある人には働ける場を提供するというポリシーに基づく。会社及び地域社会に益をもたらす、働く意思がある人には、健康に働き続けてもらうため、「90歳定年制」を敷いている。

健康経営宣言をした当初は、エンドレスとしていたが、現実感がありかつ数字目標があった方よいという考えに基づき、2、3年前に90歳定年とした。元気な高齢者が80-85歳まで働いている現実を踏まえ、今後アシストスーツなどがでてくるであろうことを考慮し、目標は(10歳くらい延ばす)高めがいいという判断で設定した数字である。

同社の給与は、職務内容で決定する(年齢だけを理由に下がることはない、勤務日数や時間数あるいは職種変更で下がるケースは考えられる)体系である。

自社プロパーの雇用を長くするだけでなく、キャリア(中途)採用も積極的に実施していることは既に述べた。採用に当たっては、その人の特性や、これまでにどのような人生を歩んできたか、仕事にどれだけ頑張ってきたかなどをポイントとし、60歳や65歳という年齢制限は設けず、人物本位で決める。実際、国土交通省や県OBに限らず、ゼネコンや県内建設会社を退職した技術者の採用実績もある。「(働き方・給与含めた)処遇は要相談」として、個々人の能力と事情に応じた働き方を提供するよう努めている。

以下に、65歳以上の代表的な技術者2名の活躍事例を示すと共に、65歳以上の技術者である川口正規さんと現役若手技術者である福島さんにインタビューした結果を示す。

○河野正則さん(77歳)

元々ゼネコンに在籍し、旭建設株式会社に中途入社した河野さんは、旭建設株式会社の最高齢技術者で、品質証明員という役割を担っている。品質証明員は、主に現場の「品質」に特化し、各現場を定期的に回り、工事が適切な品質で行われているかを確認する。

現場での品質検査の立ち会いや、検査待ちの対応、さらには一部の検査実務を直接担当する。経験豊富な視点でチェックを行うことで、会社が目標とする「120点（相手を満足させるレベル）」の品質を担保する役割を果たす。この役割は、現場に常駐する「監理技術者」「現場代理人」とは異なり、後方から品質を支えるアドバイザー的な側面が強い。河野さんは、ゼネコンで培った知識や高度な技術を活かしている。後方支援部隊なので、フルタイム常勤の必要はなく、本人の希望に応じて「好きな時に出てくる」という自由度の高い勤務形態をとり、給与面についても、本人の納得感や出勤実績、これまでのキャリアを考慮して、会社と本人が話し合い、個別かつ柔軟に決定している。

○トンネル部長（65歳）

トンネル工事の実績と専門性を持っている建設技術者にトンネル部長という役職を付与し、大口のトンネル工事の受注機会を持つため、会社にとって不可欠な人材として採用している。

トンネル工事が無いときは、非常勤として勤務する。舗装工事やトンネル工事を受注した暁には、フルタイム勤務の監理技術者として現場に常駐する。トンネル工事については、直近では、令和4年3月に竣工した岩下トンネルの工事を監理技術者として完成させている。当時は65歳以下であったが、65歳になった現在も同じ形で継続している。

この雇用形態（監理技術者兼現場代理人と非常勤の併用）は、黒木社長が聞いたゼネコンのケース、現場で監理技術者として活躍していた技術者が、一定年齢になり営業部長に変わったが、トンネル工事を担当できる技術者が足りないため、営業部長から再びトンネル工事現場に復帰し、常勤で働いている事例を参考に構築しているものである。

旭建設株式会社としては、大きな受注（会社の年間売上と同じくらい）につながる能力がある技術者が在籍していることで、「会社としても助けられている部分がある」と考えている。仮に1日で年間の売上げを達成できるのであれば、それは生産性向上に寄与しているのであり1年分の給与を支払う、というスタンスを黒木社長は持っている。トンネル工事に備えた会社としての体制づくりとして重要視し、本人と話し合っ、このようなWin-win関係の雇用が実現している。

○川口正規さん（67歳）

川口正規さんは、20歳で旭建設に入社以来約46年にわたり同社一筋で歩んできた熟練の技術者である。入社当時は先輩社員から厳しく鍛えられ、現場での測量や実務を通じて土木の基礎を叩き込まれた。当時は今と異なり、休みが月に1回あれば良い方という過酷な環境だったが、その経験が現在の確かな技術の礎となっている。

道路工事を中心に、林道などの開設工事、地滑り対策工事、応急復旧など、多岐にわたる現場を経験してきた。現在は宮崎県諸塚村における道路法面崩壊の復旧現場で、監理技術者として活躍しており、若い社員と全く変わらない形で仕事をしている。体力が非常にあり、元気で、マラソン大会にも出場するほどである。

川口さんは、長年培ってきた技術や知識を現場で役立て、次世代に継承している。教科書だけでは学べない現場で培ったノウハウや土木用語を、若い社員に教えている点に大きなやりがいを感じている。ベテランが講師を務める「土木塾」のような勉強会は、その実践の場となっている。今年も新入社員の向けに自身が主催する「土木塾」を開き、測量の基本などをレクチャーした。土木塾は、社長が直々に指示して開催する場合もあれば、主催者が自然発生的に出てきては開かれる場合もあるという。川口さんは、土木工事の基本である測量や積算を、中途採用も含めた新入社員に1ヶ月かけて教えている。中途採用にも社内教育がある点については、リカレント教育、リスキリングの社内版と捉えることもでき、黒木社長は「今までの経験値とは違った世の中になってきているから、違った世の中になった部分を学習していただく」と語っておりICTやDXを含めた変化への対応でもある。



写真 3.7-4 川口正規さん（67歳）

一方、現場では、自分の経験だけでなく、若い人から早い作業方法を教えてもらい、相互に学習し合うことで、知識をアップデートし続けられる環境も、意欲を刺激している。川口さんは自身を「古い人間」と称しつつも、ICTやDXの利便性を現場で使い、その便利さを実感しており、ドローンや点群データを用いた測量を「楽で良い」と前向きに捉えている。最新機器の使い方や作業方法については、「若手から教えてもらっている」と公言し、世代を超えた「教え合い」を実践している。こうした、わからないことは積極的に聞くという謙虚な姿勢は、川口さんに限らず、社風としてすべての高齢技術者が同じように持っているという。

年齢に関係なく最前線で働けることも、働きがいにつながっている。川口さんは、形になり地図に残る建設業に魅力を感じており、「働くことが好き」であり、「何もしていなかったらずっとそれで終わってしまう」という気持ちから、働けるうちは頑張りたいと考えている。リタイアした友人や先輩などからも「家にいても何もすることがない。

働けるうちは働いた方がいいぞ」と助言を受け、働くこと自体が精神的にも肉体的にも鍛えられると認識し、家族を初めとした周囲の人々からもその継続を支持されている。

90歳定年という制度は知りつつも、自身のライフプランの中で、65歳から給与が下がるイメージを持っていた。実際、自分の中で、世間的な60歳や65歳の区切りの年を迎えた際、引退について思うこともあったという。このため、65歳を過ぎても給与体制が変わらない（給料が下がらない）同社の社内制度を「非常にありがたい」と感じている。「気力が続き、社長から辞めるように言われるまで働く」つもりで日々業務に励んでおり、黒木社長も「第一線で働けることが1番いい。それで人生が豊かになる」と期待している。

会社が推進する健康経営や柔軟な勤務制度は、長く働き続ける上での精神的・肉体的な支えとなっている。毎朝のラジオ体操や、禁煙手当、歩数に応じた賞金制度などは、健康に対する意識を高め、長く働くための身体作りをサポートしている。ラジオ体操を行うことで「気持ちも高ぶるし、一日が始まると感じ」、精神面での良い影響を得られている。希望に応じた週休3日制、ゴルフなどの趣味の時間（プライベートの満足度）を確保できる柔軟な勤務環境は、ストレスの軽減やリフレッシュにつながっている。

現場では「きついよね」と気軽に言い合える雰囲気があり、ベテランと若手がお互いに面倒を見合う関係性が築かれている。技術者の働きがいは、報酬を得ることに加えて、「誰かの役に立っている、自分の価値が認められている」という自己肯定感と、それを支える柔軟で健康的な労働環境によって実現されている。

○福島竜也さん（37歳）

福島竜也さん（37歳）は、前職は電気工事関係の仕事に従事しており、配電線の敷設やCADソフトを用いた設計業務を担当していた。福島さんが土木の世界に飛び込んだ大きな理由は、仕事の「目に見える成果」にある。以前の電気工事の仕事は「目に見えないもの」を扱う側面が強かったのに対し、「新しく物を作り、実際に形として見ることができる土木の仕事」に強い関心と誇りを感じ、自身の地元である宮崎県日向市で有名な旭建設に33歳の時に転職した。

現在は、川口さんや現場代理人（55）とチームを組み、世代を超えて連携しながら難易度の高い道路法面災害復旧工事現場の管理にあたっている。具体的には、担当技術者として、現場工程がスケジュール通りに進んでいるか、品質が保たれているかを日々確認し、現場で管理・確認した内容を整理して、施工記録などの書類にまとめる。

福島さんは、川口さん等高齢技術者の活躍について肯定的な認識を持っている。現場において、「これで本当に進めていいのだろうか」といった疑問や不安が生じた際に、川口さんのようなベテランに聞いて「それで行こうと決まると、安心感が全く違う」という。自身の経験不足から測量の位置や高さなどのミスをしてしまった際にも、高齢技術者に「こういうふうに直せば元の方向に戻せる」といった経験に基づいた助言でカバーしてもらったこともある。「土木塾」などの定期的な勉強会があるおかげで、わからないことがあったときにすぐに聞ける環境であることも大きい。



写真 3.7-5 福島竜也さん (37 歳)

会社の雇用制度に対しては、「年齢を重ねても今まで通り働いていいと言ってくれる環境は、すごくありがたい」と述べ、自身も働けるうちは働きたいという意欲を持っている。高齢技術者が若手から、図面の効率的な描き方やデジタルツールの使い方など新しい技術を学ぶ姿勢について、相互学習として捉えており、高齢技術者が新しい技術を学ぼうとするところに、福島さんも若手として積極的に教え、互いに助け合う関係を築いている。



写真 3.7-6 社屋玄関にて、左から川口さん、黒木社長、福島さん
「土木の道」のモニュメントは 3D プリンターで作製

若手技術者である福島さんにとって、川口さんのような高齢技術者は技術的指導者であり、現場の安全と品質を担保する安心材料であり、また自身が長く働ける会社の制度を体現する存在として深く感謝され、その存在は有益である。

福島さんは、入社前は「65歳を過ぎれば給料が下がる」ということを当然のように思っていたが、会社が年齢を理由に雇用条件や給与を下げることをしない方針に対して、安心感と感謝の念を持ち、この制度の継続に期待している。高齢技術者が持つ豊富な経験や知識を、今後も継続的に継承できる同社の職場環境を大切にしたいと考えている。

育児や介護、リフレッシュのために、希望に応じて週休3日制などが選択できる制度があることは、働く環境として「すごくありがたい」という。以前勤めていた会社と比較して、同社の休みがしっかりしており、勤務時間がきちっとしている（残業が当たり前ではない）環境は「ありがたい」と驚いており、この健康的な環境の継続が、長く働き続けるための基盤となると考えている。現在担当する災害復旧工場の現場は遠方のため、朝は早めに出発するが、基本的には17時には現場の動きを止め、17時半には退社できるよう努めている。毎朝のラジオ体操やストレッチを、1日の始まりの「気持ちの入れ替え」として、体調管理の面でも良い習慣だと感じている。高齢技術者と若手が、互いに年齢を気にせず・感じさせず、教え合う職場環境は会社の財産と考えている。

3. 7. 5 地域建設業の課題、今後の展望

3. 7. 3で述べた通り、黒木社長は、「土木の道」を説いて社員に建設業の本質とその魅力を伝えている。さらに、建設業従事者の存在意義が、雇用者のみならず社会全体に正しく伝わることを意図して、建設業を「シビルワーク」、建設業従事者を「シビルワーカー」と呼称する活動を展開している。取り組む意図を聞いたところ、「自分のお子さん等家族にお父さんの仕事を話す時に、土木作業員とは答えにくい」ことがきっかけという。「シビルワーカーですと言った方がかっこいいし、シビルワーカーは、文明を作る人や自分の生活を守って文明を作っていく人という意味なので名前からだけでも誇りが湧く、非常によい言葉。ハローワークにもこれで申請した」という。

取り組みの成果と課題を聞くと、「県庁に行って、同業者の集まりで話すと、いいね」という反応が返ってくるし、「シビルワークっていいですね。私も使わせてもらいますという人は、同業他社で何人かいる」という。しかし、「設計書が変わらないと」、「土木作業員」を変えてもらうことが重要と指摘する。「シビルワークじゃなくてもいい」が、「作業員はもういいのではないか」という。「スチュワーデスがキャビンアテンダント」になり、「今、林業作業員もフォレストキーパー」になろうとしている事例を引き、「僕の知り合いの宮崎県の森林組合長が名前を変えようと思っている」、「フォレストキーパー」という話を聞いて、触発されたという。

採用試験を受けに来る方々からの反応とかはどうか聞いたところ、「どうでしょう。そこまで意識してないと思う。当社は、作業員という言い方を禁止しており、皆さんシビルワーカー。」と答えてくれた。

建設業のイメージアップ、建設業の本質を社会に伝える取り組みの1つとして、建設

“作業員”ではなく「シビルワーカー」を用いる活動について、建設会社の努力だけでは限界があり、歩掛・設計書の段階から意識を変える、そのためには発注者・業界全体で取り組む必要があるという指摘である。

地域建設業の課題を聞いたところ、3つほどコメントがあった。

「地域課題」は、としばらくおいて「政治力が無い。道路が脆弱」と話された。「住んでいて、県北は国道10号線と東九州自動車道と三桁国道の道路があるが脆弱」という。黒木社長は、「東九州自動車道の6車線化、10号線の4車線化、3桁国道の4車線化」を主張しているという。「例えば、三桁国道を4車線化しておけば、台風14号等の災害でも1車線は残る。今は2車線だから全部壊れて迂回路になっている」とその意図を説明する。

「道路が一番。道路を作って喜ばない人はいない。商業者、物流関係、漁業、農業、観光業者、建設会社もちろん。これは建設会社としてではなく、地域の発展のために皆が喜ぶのは道路」だという。「災害復旧では、道路啓開作業を行うが、道路が4車線・6車線あったら簡単にできる。2車線しかないから啓開が進まない。能登地震の復旧・復興でルート249しかないから、啓開が進まず相当時間がかかる」だろうと実例を引き、「そこは建設業者としても訴えていきたい。自分たちの仕事というだけではなく」と力を込めた。

「東京の山手トンネル十何キロ」、「(羽田)空港を降りて湾岸首都高に行く時にずっとトンネル」、「六甲トンネル」、アメリカでは「サンフランシスコ空港を降りた瞬間の車線は18車線ある」と「インフラ整備は、他のところに行くときとそういう風(2車線ではなく4車線・6車線に)になっている」実例を挙げた。「道路が脆弱でなかったら、災害復旧もお金がかからない」だろうと、早期啓開・機能の持続・地域への波及効果の観点から、幹線道路の強靱化の工夫を提案していただいた。

2つ目は、「工事金額の適正化」を挙げた。黒木社長は、「私は、定価で取りたい」という。「今はダンピングとは言わないが、落札率が92%ぐらい。適正利益が出るのが100%のところ、7~8%落ちると利益が全然違うので」という。落札率低下により適正利益を得られないことが納税額を低下させ、その結果国家・地域経済の沈滞を招く負のスパイラルを懸念している。黒木社長は、平成19(2007)年に公共事業減とダンピング競争で、とればとるほど赤字が拡大する自社の経営危機を経験した。その時に、地域の多くの同業社が倒産した。現在地域の建設協会会長を務める黒木社長は、災害時の対応力維持を心配している。適正な利益があつてこそ、安定した雇用としっかりとした納税ができ、国と地域の経済と災害時対応力確保に貢献できると主張している。

3つめは、「標準化。1年を通じて仕事がある閑散期のない仕組み」を挙げた。発注平準化への努力継続を期待するコメントである。「受注環境が、今のところ災害頼りになっている。そうではなく、インフラ整備もしっかりしてほしい」という注文である。黒木社長は「インフラは未来の生活必需品で、生活インフラも含めて必ず必要なもの」と強調した上で、「長期的なインフラ整備見通しを示し、災害以外のインフラ整備発注平

準化を持続してほしい」と課題を挙げた。

黒木社長は宮崎県インフラ DX コンソーシアムの会長を務めており、同社は地域建設業の DX 推進役である。令和 7（2025）年 9 月にはドローンを操縦する楽しさを広く知ってもらう「ドローンレース 2025」を開くなど、先端技術を活用する建設業の魅力発信に積極的に取り組んでいる。黒木社長は ICT や AI などの技術革新を積極的に取り込む意味について次のように語る。「素人が玄人と同様のことができる方向に進むのは間違いないから新しい技術を使わない手はない。地方の人口減少は早く、大手と比べて中小企業には人が入ってこない。だから DX 人材の育成を含め、一生懸命に取り組むべきだ」と主張する。また、「建設 DX や ICT 導入の意義は働き方改革」だという。「時間を作っていくのが、DX や ICT。生産性を上げ、安全管理をやり、時間を作り、休みを多くしていくことに意味がある。最初は経費はじめ様々な制約がありできないが、慣れてくると DX、ICT を使った方がよくなる」という。

同社は、年齢に関係なく新技術への対応や学習を継続する。繰り返しの紹介になるが、「学校で習ったことでは足りない。小学校、中学校、高校、大学と習ったことでは、到底社会では足りない」というのが黒木社長の考えである。県内でリスキリング、リカレント No.1 を目指す同社は、様々な形で社内勉強会を開催し人材育成に余念がない。同社は現在バランスの取れた年齢構成の技術者を擁し人材確保の心配はない。人材確保の成功者である黒木社長に、建設業界共通の課題である若手技術者確保について意見を聞いた。「下手すると僕の考えでは学校もいなくなる。知識、勉強は YouTube、AI 等の学習で十分になり、学校のあり方が違ってくるのではないか」と黒木社長は予測する。「学生時代に 3 ヶ月ぐらいは社会に出る体験をする、社会人のプロとしてやっていくという形がいいと思う。それが、やりがい、働き方改革等につながっていく気がする」という。新卒入職者の早期離職について、黒木社長は「経営者の立場から 3 年以内で辞められては困る。中学、高校、大学、どのタイミングでもよいがインターンなどで、3 ヶ月あるいは半年ぐらい、期間を多めにとって仕事を体験することがよいと思う。そうすれば、建設会社と若年就労者双方に「不幸」を招かない」と社長は考えている。学校での教育に加えて、現在は社会人になってからの教育・学びも重要であることを前提に、建設会社・新規入職者双方の幸福のために、学生時代のインターン充実がカギとの提案であった。

参考文献

- 1) コトバンク 変形労働時間制, [変形労働時間制\(へんけいろうどうじかんせい\)とは? 意味や使い方 - コトバンク](#), 2026.3 閲覧
- 2) 厚生労働省 変形労働時間制の概要, [変形労働時間制の概要 | 厚生労働省](#), 2026.3 閲覧

3. 8 幸輝興業株式会社（本社：岡山県倉敷市 土木・建築 建設技術者 16 人）

3. 8. 1 会社と従業員構成

幸輝興業株式会社(代表取締役社長:岡村孝幸、本社:岡山県倉敷市、資本金:40,000,000円、従業員数:33人、建設技術者16人)は、法面保護工事、アンカー工事、斜面安定、補強土工事、地滑り対策工事、高エネルギー吸収型防護柵工事、斜面安定掘削工事、土木工事一式、橋梁補修工事、足場組立工事、解体工事、舗装工事、交通安全施設工事、水道施設工事の設計、施工、ドローン事業・調査・空撮を営業種目とするほか、ロックボルト資材の販売も手掛ける。認証取得では、おかやま子育て応援宣言企業、倉敷市・高柳川流域 SDGs パートナー、健康経営優良法人 2025（中小規模法人部門）、岡山県奨学金返還支援制度、岡山市女性が輝く男女共同参画推進事業所などがある。



写真 3.8-1 幸輝興業株式会社 本社（岡山県倉敷市）

同社は、法面保護工事の専門工事会社を個人事業として岡村社長が創業し、約 20 年で元請けとして国土交通省中国地方整備局の直轄工事を受注するなど飛躍的な成長を遂げた。若手社員（職人）を中心とした「自社施工」と、土木技術者による「施工管理」を社内で一貫して実施する独自の施工体制を構築し、高品質の施工を実現する。創業以来、斜面安定・補強土工など土木分野の技術を導入しているほか、現在は ICT ツールを積極的に活用した建設 DX や働き方改革を展開し、さらなる発展に向けた取り組みが加速している。

創業から現在までの歩みを振り返る。平成 3（1991）年に法面保護工事一式の個人事業として岡村工業を創業した。6 人で自宅の四畳半の一室で事業をスタートした。平成 11（1999）年 5 月に有限会社岡村工業（資本金 800 万円）に組織変更し、平成 14（2002）年 4 月にとび・土木一式請負業として岡山県知事許可を取得した。平成 16（2004）年 6 月に現在の場所（岡山県倉敷市）に本社を建設した。さらなる事業拡大を目指し、岡村社長は平成 20（2008）年 4 月に幸輝興業を創業、同 11 月にとび・土木一式請負業として岡山県知事許可を取得した。平成 22（2010）年 11 月に丸和技研と資材販売の岡山県

代理店契約を締結した。なお、株式会社丸和技研（本社福岡県）は、鉦山・土木用ビットの製造販売からスタートし、その技術を応用して法面工事で使用する自穿孔ビットの開発し、株式会社大林組、清水建設株式会社、大成建設株式会社等ゼネコンも主要取引先とする法面保護工資材も扱うメーカーである。

平成 22（2010）年 12 月に岡村工業が幸輝興業を吸収合併し、有限会社岡村工業を幸輝興業株式会社に社名変更、資本金を 2600 万円に増資し、現在の会社組織に移行した。平成 23（2011）年 6 月に岡山県と県内各市町村の一般競争入札参加資格を取得し、元請け工事の受注を本格化した。平成 25（2013）年 1 月に資本金を 3200 万円に増資、平成 26（2014）年 4 月に中国地方整備局の入札参加資格を取得し、直轄工事の受注を本格化している。平成 30（2018）年 4 月に資本金を 4000 万円に増資した。令和 6（2024）年 12 月に株式会社 RIKI をグループ会社として設立した。

令和 2（2020）年 9 月に岡村社長が岡山県法面保護協会、岡山県アンカー協会、岡山法面保護協会の会長に就任した。令和 7（2025）年 7 月には法面対策工法協会岡山の会長に就任している。

建設技術者が配置される可能性がある拠点は、本社のほか、岡山支店、浅口営業所、西阿知機材倉庫がある。

3. 8. 2 65 歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況

図 3.8-1 は同社の社員と技術者の年齢階層構成である。社員数は 33 人であり、65 歳以上 5 人、60-64 歳は 5 人、50 代が 4 人、40 代が 6 人、30 代が 4 人、20 代が 9 人となっている。

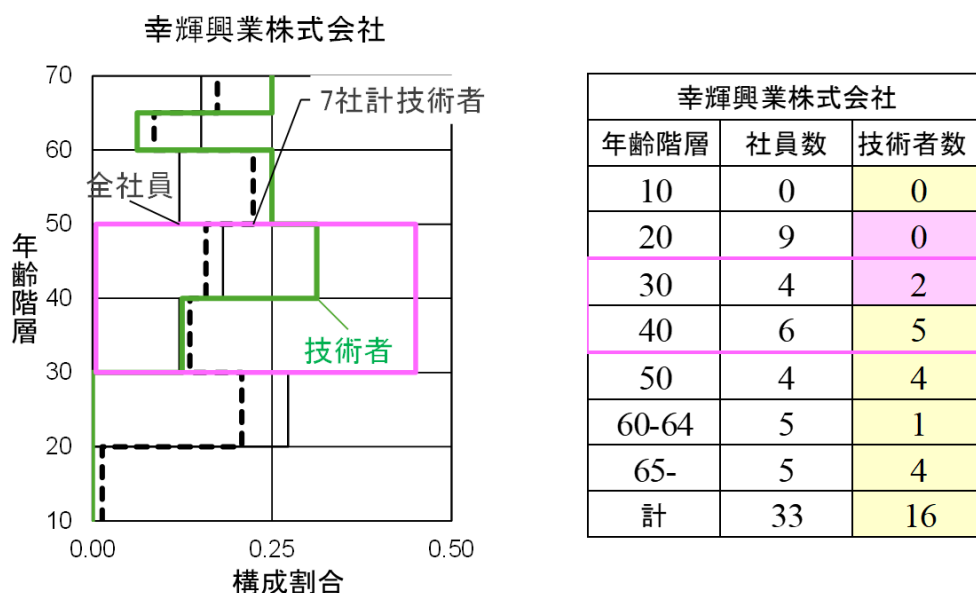


図 3.8-1 社員・技術者数の年齢階層別構成

表 3.8-1 幸輝興業株式会社における高齢技術者の雇用・職務実態（一部退職されたケース含む）

会社名	建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態	勤務形態	給与	(現在の) 職務内容	
				正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用(再雇用の形態, 1年契約等)	フルタイムかパートタイム(週〇日, 勤務時間)か			
幸輝興業株式会社	1	60		正社員	フルタイム(週5日, 8:00-17:00)	—	積算業務、現場監督	
	2	65以上		正社員(雇用契約)	非常勤(監理技術者、現場代理人をする場合はフルタイム勤務)	—	現場代理人、土木技術者	
	3	65以上		正社員(雇用契約)	非常勤(監理技術者、現場代理人をする場合はフルタイム勤務)	—	現場代理人、土木技術者	
	4	65以上		正社員(雇用契約)	非常勤(監理技術者、現場代理人をする場合はフルタイム勤務)	—	現場代理人、土木技術者	
	5	65以上		正社員(雇用契約)	非常勤(監理技術者、現場代理人をする場合はフルタイム勤務)	—	現場代理人、土木技術者	
	参考 かつて非常勤技術者の実績あり							
	6	82		無期契約非常勤	15時までの時短勤務 非常勤だが毎日出勤していた。 本当に元気だった。	—	現場パトロールなどに従事し、技術者をサポート ついこの間元気に旅立った。 82歳まで現役全うし生涯現役	

建設技術者は16人おり、10代・20代がおらず、30代2人と若手技術者が少ない。40代は5人、50代は4人とこの年代の層が厚い。60-64歳1人、65歳以上4人となっている。高齢技術者3人の主な業務内容は現場代理人である。現場代理人の業務がない時は、現場管理の補助、書類や資料作成などを手伝うこともある。今年(2025年)82歳で旅立つまで生涯現役を全うしたベテラン社員(非常勤であるが毎日出勤するほど元気だった)も在籍していた。同社は、定年を65歳としている。会社が必要とし、建設技術者本人と合意すれば、建設技術者は働きたいだけ働き続けることができる。同社では、定年後無期労働契約の正社員として継続雇用される人は、希望する勤務形態などを個別に対応する方針としている。現在同社に在籍する65歳以上の建設技術者4人は、全員フルタイム勤務である。同社における現役も含めた社員の短日勤務、短時間勤務については、希望者は会社と交渉のうえ、個別に認める方針であるが、現在は使用している人はいない。

岡村社長は、自治体や国の工事を受注するに当たり、ベテラン技術者の経験や工事実績はますます重要になると考えている。ベテラン技術者が持つ多くの工事実績により、入札参加条件を満たすことができ、入札参加件数の拡大に貢献している。

同社は、会社の受注機会増加に貢献するベテラン技術者の労働環境に留意している。各現場では転倒や熱中症などの危険、リスクに最大限配慮するとともに、ベテラン技術者が短時間勤務を希望する場合には、本人の希望に沿って対応する方針としている。同社には、先に述べた非常勤職員ながら毎日出勤するほど元気で82歳で旅立つまで職務を全うした技術者も在籍していた実績がある等、非常勤も含めた働き方を用意している。

ベテラン技術者に期待する役割は、受注機会の増加に限らない。会社は、ベテラン技術者に求める仕事や役割、期待、人材像などを明示することで期待感を伝え、ベテラン技術者のモチベーションが向上するような仕事・役割を付与できるよう心がけている。

ベテラン技術者、若手技術者の双方に得意分野があり、体力的な部分は若者に譲ってもベテラン技術者には歳を重ねる中で得た経験値や知識があり、そこには若手にはない「重み」があると評価している。岡村社長は「人には一長一短がある。多くの経験を持つベテランと、これから伸びようとする若手がともに現場で活躍できるよう。適材適所で働くための環境整備を進めたい」としている。そうした目標を達成する上で、クラウドカメラシステムをはじめとしたICTツールを積極的に活用している。

3. 8. 3 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景

同社は、経営理念に掲げる「人々の生命・生活・財産を自然災害から守るため、全工程における人と工事の安全確保」、社訓である「感謝・信頼・同情」を実現し、地域と社会へ貢献するべく邁進している。

建設業は3K(きつい、汚い、給料が安い)職種と言われて久しいが、同社は、そうした評価を覆すため、従業員が働きやすい環境作りを第一に事業に取り組んできた。

社員あつての会社であり、家族あつての社員のため、家族に喜ばれる会社づくりを推進することを同社の最大の目標としている。男性を含めて育休の取得を推進するほか、どんなに忙しくても仕事を休んで運動会などの子どもの行事に参加するよう奨励している。岡村社長は「子どもは小さいときはすぐ熱が出て、病気にもかかりやすく、学校を休まなければならないことも多い。気がねせずに社員が休める環境づくりを心がけている」と、高齢者に限定せず、全社員を対象に勤務条件を整えている。

建設現場は、働き方改革や週給二日制の拡大により、以前に比べて長時間労働の改善が進んでいる一方、勤務日数が減った分が残業に転換する懸念がある。同社は残業時間縮減を促すため、週一日の「ノー残業デー」を設けている。会社としては、完全週休二日ではなく四週六休としている。強制的に週あたりの休日を多く設定していない分、社員個々の事情に合わせた積極的な休暇の取得を社員に促している。

一例として同社には、「孫育て休暇制度」がある。「孫育て休暇」とは、祖父母が孫の育児のため仕事を休むことができる休暇であり、同社は、岡山市の「孫育て休暇」制度の認証取得1号企業となった。これまで利用した社員はいないが、社員が申し出れば、いつでも取得できる体制を整備している。孫の育児のために休業・休暇を取りやすくする職場にすることで、社員の家庭の育児負担を減らし、家族からも働いてほしいと思われる魅力ある企業づくりを目指している。

顧客に対しては、「信頼第一」の施工に取り組んでいる。元請けと1次下請けを主とする同社では、建設業は発注者及び元請けあつてのものであり、しっかり納期を守り、顧客の信頼第一の現場運営を推進することで、元請け建設会社の信頼を得るとともに、岡山県や市町村、中国整備局の直轄工事を元請け受注するようになるなど事業が急速に拡大してきた。

3K(きつい、汚い、給料が安い)業種という評価を覆すための取り組みの一端として、直轄だけでなく、自治体工事でも歩行者に親しまれるデザインの仮囲いや女子トイレなども現場に設置している。通常の現場に比べ費用は掛かるが、発注者や地域、働く人に役立つ現場を優先している。「人件費やコストがかさみ、多少利益が薄くなっても目の前の仕事にきっちり取り組むことが評価につながる」というポリシーに愚直に取り組むことが同社にとっての基本「営業戦略」であり、「幸輝興業に任せておけば大丈夫」という元請け建設会社及び発注者の信頼につながっている。仕事を任せてもらえる好循環が生まれ、一歩ずつステップアップしている。

同社は、法面施工の専門工事業としてスタートしており、直雇の法面施工職人が同社の財産の1つとなっている。施工を協力会社に外注した場合、会社ごとに仕事のやり方や施工の質が異なるほか、元請け企業の仕事のやり方がうまく伝わらないこともある。「直雇の社員は当社の仕事のやり方を熟知しており、質の高い現場施工を実践できる」。この自社施工が同社の最大の強みとなり、現場管理と施工を一括して手掛ける県内唯一の元請け企業として存在感を発揮している。工事成績評定点向上の原動力となり、工事の受注機会拡大につながっている。

同社の組織では、土木技術者は工事部、技能者は工務部に所属する。それぞれ仕事に対するアプローチや考え方は異なるが、「社員の仲はいい」という。問題が起きても必ず解決するよう協力する。良い意味での意見交換や議論が頻繁に行われ、意見が食い違うことがあっても問題を必ず解決することで「雨降って地固まる」のごとく、良い方向に行く。事務員も含めて社員の仲が良く、食事会を頻繁に開いて親睦を深めている。そうした雰囲気は、質の高い現場施工による工事成績評定点向上のみならず、「若手社員の離職の防止にも一役買っているのでは」と手応えを感じている。

同社は、「社員の働きやすい環境づくり」「顧客の信頼第一の施工」を実現するため、建設業に変革をもたらす ICT ツールの導入を積極的に進めている。

人手不足が深刻化する建設業は、社会資本整備の質と量を維持していく上で、現場の生産性向上に加え、豊富な技術やノウハウを持つ高齢技術者が長く働き続けるための環境整備が重要になっている。そうした環境を実現するため、ICT ツールを活用した建設 DX（デジタルトランスフォーメーション）が注目されている。同社も導入するクラウドカメラシステムは、誰もが簡単に活用でき、日々の作業にすぐ導入できるのが強みである。カメラを三脚に設置し、定点で撮影するほか、ウェアラブルカメラを持ち歩き、離れた場所から現場の様子をリアルタイムで視聴できる。

3. 8. 4 ベテラン技術者の活躍事例

岡村社長にベテラン技術者の価値を聞いた。稲田茂利土木部長（60 歳）には、若手技術者に伝えたいこと、自身が高齢者になっても働き続けたいのかについて語って頂いた。



写真 3.8-2 岡村社長

さらに、同社が初めて受注した直轄工事現場で監理技術者を勤め上げ、発注者から高い評価を受けた丘裕之統括本部長（42歳）には、現場でベテラン技術者が活躍する意義やメリットについて話してもらった。岡村社長は、高齢技術者が現場で作業することで、次世代を担う若手技術者に知識や技術を効率良く引き継ぎ、現場全体の生産性向上や学習効果の最大化に貢献することを期待している。また、若手のフォローで重要なことは、単に「命令」を出すのではなく、常に「問いかけ」「対話」することを意識することで、若手の意見や考え方を引き出すことを大切にしている。

発注者への対応について岡村社長は、「物の言い方、頼み方一つでいい物も悪くなるし、多少だめなものでも良い方向に行くことがある。そうしたコミュニケーションの術を心得ているのがベテラン技術者」と評価している。建設コンサルタントとの折衝でも「現場の品質確保や円滑な施工管理を実現するため、設計思想・条件などの情報共有などに力を発揮している」とベテラン技術者が果たす役割を見ている。

ベテラン技術者の協力会社との対応については、情報の透明性を確保しつつ、コミュニケーションの一貫性を保つことを心がけ、「話す」ことはもちろん「聞く」ことにもフォーカスし、適切なフィードバックを行うことで、協力会社が安心して業務に取り組むことができるようにすることに貢献しているとみている。その結果、「生産性向上も期待できる」と評価している。



写真 3.8-3 左から丘統括部長、岡村社長、稲田部長

年金受給開始年齢後社員について、年金が減額されないよう年収調整する取組を会社として行っているのか質問した。岡村社長は、「会社としてはまだその取り組みはしていないが、社員・技術者の老後のこともいろいろと考えなければいけないとは社内で話している」と答えた。「人によって人生設計やライフプランは異なり、会社が介入すべきでないところもあるため、個人的なことはあまり聞いてはいない。しかし、どこまで

取り組むか、前向きに検討している最中」とのことであった。

○稲田茂利さん（60歳）

技術者側の意見の1つとして、現在60歳の稲田部長に聞いた。稲田部長は、ゼネコンの現場技術者として活躍した後、2年前に幸輝興業株式会社に転職した。現在60歳で、橋梁補修工事、耐震工事、トンネル工事などを経験してきた。

令和7（2025）年度は、国土交通省中国整備局岡山国道事務所が発注した「令和7年度国道53号誕生寺橋耐震補強補修工事」の現場代理人として、Safie Pocket を使いこなしながら、施工管理、工程管理、原価管理、安全管理などの全般を任されている。

稲田部長は、住宅ローンを完済しており、「以前のようにお金のために一生懸命働く必要はない。プライベートを充実させたい思いもあるが、最もいいのは今後も現場を任されて、仲間と賑やかに楽しく働くこと。目標は80歳まで働くこと」と答えた。

同社には82歳まで働き、ついこの間旅立ったベテランの技術者社員が在籍していた。非常勤だが毎日出勤するほど元気であった。稲田部長は「自分もあと20年ぐらい働けるよう突き進みたい」と語った。ゆくゆくは、「クラウドカメラを10台ぐらい購入してもらい、それをさまざまな現場に設置して、モニターを並べて現場の様子をくまなく把握したい」という。「問題が生じれば、解決策を指示するなどして若手を支援したい」と将来の目標を描く。



写真 3.8-4 稲田茂利土木部長（60歳）

建機もマシンガイダンスやマシンコントロール、さらには遠隔施工など、新しい機能を次々と搭載し、急速に進化している。稲田部長は、「人が乗らなくても重機を自動で動かせる時代になっている。若い頃には考えられなかったことだ」と、自身の若いころと現在との変化を語る。「ベテラン技術者も ICT を活用した現在の施工方法に追いつき、

積極的に取り入れる必要がある。新しいツールや技術をどんどん使い、広められるようになりたい」と意欲を示しており、これまでの自身のやり方に固執していない。

自身が若いころ、先輩から「仕事は目で見て覚えろ」とアドバイスされたことを次世代に伝えたいことの筆頭に挙げる。「ICT を活用する工事は『丁張りレス』のように自動化が進んでいるが、現場監督は計画通り施工できているかを見極める力が必要だ」という。さまざまな ICT を活用する現場が増える中で、「構造物と地形の取り合いなどで図面と現地が『違うな』と感じる時がある」という。過去に手掛けた法面のフレーム工では「ICT 機器を活用して測量したが、下部の地山が動いてしまい、フレームをまっすぐ貼ることができなかった。自分で測量し直してフレームをまっすぐ施工した」と自らの経験を話し、頭と体で覚えたスキルはデジタル化が進む現代の現場でも役立つと、その重要性を強調した。

今後も人手不足は進み、ICT を活用して業務効率化を積極的に推進する方向性は変わらない中、「目で見て覚える」現場監督ならではの経験・実感・技術と組み合わせることで、相乗効果が得られると今後の方向性を見据えている。

○丘裕之さん（42 歳）

監理技術者の丘裕之統括本部長は、元請けの建設会社から幸輝興業株式会社に転職した。もともと岡山県発注工事の施工管理が主体だったが、同社が初めて岡山国道事務所の工事を受注したとき、監理技術者を務め、無事にやり遂げた。「それこそ最初は教わる人もなく、見よう見まねで、自力で努力して取り組んだ」と振り返る。



写真 3.8-5 丘裕之統括本部長（42 歳）

岡村社長は「(直轄) 工事を初めて受注し、丘さんと岡山国道事務所にあいさつに行ったときのことが忘れられない」という。事務所とのやりとりは、「本当にできるのか、という確認から始まった。初めての直轄工事なのに、表彰対象基準点にあと 1 点という

高い工事成績評定点を獲得してくれた」と岡村社長が話すように、初仕事から発注者の「信頼」を勝ち取りつつ質の高い仕事をやってのけ、その後も順調に直轄の現場を仕上げてきた。今では同社における直轄工事のプロフェッショナルとして法面工や橋梁耐震化補強工事などを中心に活躍している。

ベテラン技術者と仕事をするメリットについて、丘さんは、「豊富な経験による設計力、課題解決力、折衝力はさすが」という。設計図と現場が異なり、発注者との変更協議が必要になるときも、「一つではなく複数のアイデアや解決策を出してくれる」とベテラン技術者の引き出しの多さを指摘した。

特に「現場にはさまざまなタイプの人がいるため、対処法を心得ているベテランの存在は心強い」と、発注者や協力会社への対応を円滑にするコミュニケーション能力がベテランの強みと見ている。

丘さんは、ベテラン技術者のノウハウ・スキルを活かした、若手技術者、現場技術者への計画的な人材育成の仕組みを会社として構築することが重要と考えている。

岡村社長は、「ベテランには若手にはない経験をしてきた重みがある。人はそれぞれが年齢に応じた経験値を積み人間的に出来上がっていく。だから 65 歳という数字でひとくくりに『高齢者』と位置づけることに抵抗がある。人には一長一短があり、一人一人の経験や個性に併せた適材適所で活躍してもらうことが重要」と語ってくれた。

3. 8. 5 地域建設業の課題、今後の展望

同社は、地域建設業が抱える課題については、地域社会の一員として災害時の支援や国交省と災害協定を結ぶことで更なる信頼関係の構築し、迅速性と関係構築を大切にしていると言及し、災害対応への貢献を挙げている。

比較的創業が新しく、発展拡大の段階にある同社が、今後の発展を見据え、特に重要と考え、また苦戦しているのが新卒採用による人材確保である。

岡村社長は、同社では層が厚い 40 代・50 代の建設技術者は「10 代・20 代からいた人が年齢を重ねて上がってきた」という。会社の一つの課題として「新たに今力に入れているのが、就活、特に高校生」だという。「求人では高校生に来ていただくにはまだまだハードルが高く、今は学生さんの就職にご両親も関わってくる時代と聞く。ネームバリューがある等、選ばれる会社じゃないと若手がなかなか来てくれない」ことが切実な課題だという。「2・3 年前ぐらいから、学校へ求人では訪問することを始めたが、そうそうたる企業が多い中、十代・高校卒業、大学生が卒業して、我々のような中小企業にはなかなか就職で来てくれない」という。「今は、どこの企業でも問題になっている。特に建設業は、若手の維持・確保が至難の業」であるという。打開策は、「若手が来てもらえる企業をまず作らないといけないと考え、努力しているが、我々中小規模の建設業、現場では特に難しい」という。「監督業はまだ望みはあるので、まずは環境を整えるのが一番と考え取り組んでいるところ」と率直に現状を話してくれた。

建設業は 3K（きつい、汚い、給料が安い）職種と言われて久しいが、同社は、そうした評価を覆すため、従業員が働きやすい環境作りを第一に事業に取り組んできたこと、同社は「孫育て休暇」制度導入岡山市第 1 号であることは 3. 8. 3 で既に述べた。

これについて社長は、「何でも第 1 号となると目立つのでよかった」という。また、同業者が後に続いたという。同社は、休暇制度以外にも、例えばドローン、カメラ等の ICT を、地域で率先して取り組んでいる。同社が「ホームページ、ブログをやりだして、同業者の皆さんがホームページ変えた」という。国交省工事のイメージアップ看板は、大手建設会社はやっていたが、同社は「県工事のボリュームのある現場も全部やるようにした。それが今、県の仕事している同業者も、それまで看板だけだったところ、色々旗を出すようになり、地域全体がだいぶ変わってきたなという思いはある」という。岡村社長は、「そこにはお金は惜しまない。お金は後からついてくると思っているので」という。まずは、「設備、環境の改善」だという。「設備、環境の改善をしたら確かにお金は出るが、後から信用やいろんなことで返ってくるので」と語る。工事現場のイメージアップ、HP やブログによる情報発信、DX 導入の取組等、同社が、建設業のイメージアップを県内でリードしてきた存在であることがわかる。

さらに受注戦略に高齢技術者をどのように活用しているのかという質問に対し、社長は、「受注戦略はやはり現場が一番の営業」だと答えた。「受注戦略も最近よく話はする。元請けとなる入札は当たる当たらない、なので入札は別として、一次下請けの場合は、営業戦略はやっぱり現場と管理だ」という。「きっちりした仕事と、きっちりした管理をしていけば、自ずとあそこに任せておけば仕事してくれると。後から全部信用で帰ってくる。設備・環境整備に経費を使い少し高額でもあそこに任せた方が安心だと言ってくれる」という。「営業戦略としても現場をきっちりこなしてやっていく。それが結果として噂になり、あそこへ任せておけば安心だということで、今までちょっとずつ前に進めたという思いがあります」と強調した。それが可能なのは、「一貫した自社施工」である。「下請け任せにせず、全部自社で管理するので、細かいところまで目も届くし、厳しいことも言える。それが全部営業戦略になっていると思っている」と元請けだけでなく 1 次下請けも行う同社の、“信頼第一”が営業戦略である旨を話してくれた。同社の様々な取組の成果は、元請けや発注関係者、同意業他社の間に確実に広がっている。

確かな実績と（元請けや発注者等）顧客からの信用を持つ同社であっても、同社が行ってきた 3K 克服や現場施工管理力の高い信頼が、高校や大学の新卒採用を左右する学生当人やその両親まで届いていないことが大きな課題である。

3. 9 調査に協力頂いた会社の高齢技術者の雇用・処遇・職務実態

本調査の目的の1つは、働き盛りの現役時代よりも体力は衰えたが、働き続ける意志のある高齢技術者のために、建設会社側がどのような勤務形態を用意できているのか実態を把握し、高齢技術者の雇用機会提供を充実させたいと考えている後発の建設会社に、事例・情報を提供することにある。

1. 1(2)で、内閣府が実施した高齢者全般に対する調査結果をもとに、高齢者の就労意欲、働き続ける動機、体力と仕事内容のバランス、家庭・健康事情等による働けない理由等に関する傾向を整理した。これに対し、建設技術者になると高齢者全般の傾向と乖離があるのか考察する参考として、高齢技術者の勤務形態や仕事内容についても整理することとした。

表 3.9-1 は、今回取材した会社の 65 歳以上の高齢技術者について、雇用形態、勤務形態、年齢による給与下げ有無、職務内容をリストにしたものである。

一方で、調査を進める中で、持病あるいは家庭の事情でフルタイムと異なる勤務を必要とする社員は高齢者に限らないことが明らかになった。また、そのような事情を抱える社員に対し、希望に寄り添った勤務方法を検討・用意するにあたって、経営者は高齢者と言われる 65 歳以上に特化して考えていないことも明らかになった。

そこで、表 3.9-1 には、対象の技術者を高齢者に限定せず、事情によりフルタイム以外の働き方をせざるを得ない技術者に対して、各建設会社が用意している勤務形態の追加を試みることにした。同表には、今回のインタビュー取材の対象技術者としては紹介されていないが、経営者とのインタビューの中で話が出てきた高齢技術者、家庭の事情、健康上の事情で、通常の正社員のようなフルタイムではない勤務形態を選択している建設技術者について、雇用形態、勤務形態、仕事内容についても加筆している。

高齢技術者の実態、フルタイムでない働き方をする技術者の事例を知る上で、固有名詞は必要としないので、表では、技術者名は番号にしている。

表 3.9-1 から、フルタイムで勤務されている高齢技術者が多いことがわかる。数は多くないが、短日勤務や短時間勤務されている高齢技術者もおられ、役員であるケース(役員契約によっていると推察される)、労働条件の変更を会社と建設技術者間で合意したと推察されるケース、建設技術者との有期労働契約・無期労働契約により実現しているケースがある。かつても含めれば、今回取材した全ての建設会社で、フルタイム以外の働き方の実績がある。

表 3.9-1(1) 高齢技術者 実態 1/5

建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態 正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用 (再雇用の形態, 1年契約等)	勤務形態 フルタイムかパートタイム(週〇日, 勤務時間)か	給与	(現在の)職務内容
1	82	—	無期契約非常勤	15時までの時短勤務(毎日出勤)	—	現場パトロールなどに従事し, 技術者をサポートしていた
2	80	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	主任技術者
3	79	中途	嘱託1年契約	時短	年齢理由切下無	土木技術者
4	78	—	60歳定年後1年更新嘱託再雇用(65歳継続雇用, その後も本人が望めば雇用)	フルタイム	年齢理由切下無	土木工事現場代理人・監理技術者兼務
5	77	中途採用	無期契約正社員	非常勤	年齢理由切下無	品質証明員
6	77	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	支店長
7	77	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	支店長
8	77	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	支店配置技術者
9	76	プロパー	嘱託1年契約	時短	年齢理由切下無	建築技術者(現場の担当). 監理技術者復帰の可能性あり(復帰時はフルタイム)
10	76	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
11	76	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
12	75	中途採用	取締役(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週5日(完全週休2日制)	年齢理由切下無	支店長
13	73	プロパー	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週5日(完全週休2日制)	年齢理由切下無	土木施工管理. 監理技術者・現場代理人兼務
14	73	中途採用	無期契約正社員	非常勤(監理技術者をする時はフルタイム勤務)	年齢理由切下無	公共工事における施工管理業務, 監理技術者
15	73	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
16	72	中途採用	60歳定年後1年更新嘱託再雇用(65歳継続雇用, その後も本人が望めば雇用)	フルタイム 有給も正社員と同じ.	年齢理由切下無	土木部主任. 監理技術者兼現場代理人

網掛け: フルタイム以外

表 3.9-1(2) 高齢技術者 実態 2/5

建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態 正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用 (再雇用の形態, 1年契約等)	勤務形態 フルタイムかパートタイム(週○日, 勤務時間)か	給与	(現在の)職務内容
17	72	中途採用	無期契約正社員	非常勤(監理技術者をする時はフルタイム勤務)	年齢理由切下無	公共工事における施工管理業務、監理技術者
18	71	中途採用	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週5日(完全週休2日制)	年齢理由切下無	安全と技術パトロール(バックオフィス)。協力会社との交流会運営。
19	71	中途採用	有期雇用(1年)	週20時間未満の業務発生時のみ	年齢理由切下無	土木工事の施工管理
20	71	中途採用	60歳定年後1年更新嘱託再雇用(65歳継続雇用。その後も本人が望めば雇用)	フルタイム	年齢理由切下無	土木工事現場代理人
21	71	プロパー	嘱託1年契約	時短	年齢理由切下無	建築設計
22	71	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	施工支援室
23	71	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	労務安全部
24	70超	中途	嘱託1年契約	フルタイム	年齢理由切下無	土木工事監理技術者
25	70	プロパー	常務取締役(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週5日(完全週休2日制)	年齢理由切下無	土木全体のとりまとめ。
26	70	中途	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	建築技術者
27	70	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	統括所長, 監理技術者・現場代理人
28	70	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
29	70	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
30	70	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	経理
31	69	中途採用	技術顧問(正社員)定年無し	週4日(本人申出により設定)	年齢理由切下無	顧問
32	69	中途採用	有期雇用(60歳定年を経験、65歳まで継続雇用、その後有期雇用(1年))	フルタイム(週5、8-17)	日給(年齢理由切下無)	建築工事の施工管理
33	69	中途採用	60歳定年後1年更新嘱託再雇用(65歳継続雇用。その後も本人が望めば雇用)	フルタイム	年齢理由切下無	水道工事現場代理人
34	69	中途	嘱託	時短	年齢理由切下無	建築技術者

網掛け：フルタイム以外

表 3.9-1(3) 高齢技術者 実態 3/5

建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態	勤務形態	給与	(現在の) 職務内容
			正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用(再雇用の形態, 1年契約等)	フルタイムかパートタイム(週〇日, 勤務時間)か		
35	69	プロパー	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
36	68	中途採用	有期雇用(60歳定年を経験、65歳まで継続雇用、その後有期雇用(1年))	フルタイム(週5、8-17)	日給(年齢理由切下無)	建築工事の施工管理
37	68	中途採用	有期雇用(60歳定年を経験、65歳まで継続雇用、その後有期雇用(1年))	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	建築工事の施工管理
38	68	中途採用	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	公共工事における施工管理業務、監理技術者
39	68	中途	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	建築設計
40	68	中途	嘱託1年契約	フルタイム	年齢理由切下無	修繕
41	68	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
42	68	プロパー	役員契約		—	取締役, 統括部長
43	67	プロパー	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週5日(完全週休2日制)	年齢理由切下無	土木施工管理
44	67	中途採用	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週5日(完全週休2日制)	年齢理由切下無	建築施工管理
45	67	プロパー	有期雇用(62歳定年、65歳まで継続雇用)有期雇用(1年)	週20時間未満の業務発生時のみ(大規模農家との両立)	日給(年齢理由切下無)	土木工事の施工管理
46	67	プロパー	有期雇用(64歳執行役員退任、その後有期雇用(1年))	週3日(8-17)	月給(年齢理由切下無)	土木施工管理者の指導
47	67	プロパー	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	公共工事における施工管理業務, 監理技術者
48	67	プロパー	嘱託1年契約	フルタイム	年齢理由切下無	直轄施工部隊 GM
49	67	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
50	67	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
51	67	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人

網掛け：フルタイム以外

表 3.9-1(4) 高齢技術者 実態 4/5

建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態 正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用(再雇用の形態, 1年契約等)	勤務形態 フルタイムかパートタイム(週〇日, 勤務時間)か	給与	(現在の)職務内容
52	66	プロパー	協力会社との併任	フルタイム 8:00~17:00. 週5日(完全週休2日制)	年齢理由切下無	土木施工管理。協力会社に軸足。
53	66	プロパー	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週5日(完全週休2日制)	年齢理由切下無	土木施工管理
54	66	中途採用	継続雇用(62歳と65歳で2回定年を経験) 有期雇用(1年)	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	建築工事の施工管理
55	66	中途採用	継続雇用(62歳と65歳で2回定年を経験) 有期雇用(1年)	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	土木工事の施工管理
56	66	プロパー	継続雇用(62歳と65歳で2回定年を経験) 有期雇用(1年)	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	建築工事の施工管理
57	65以上	—	正社員(雇用契約)	非常勤(監理技術者、現場代理人を する場合はフルタイム勤務)	—	現場代理人、土木技術者
58	65以上	—	正社員(雇用契約)	非常勤(監理技術者、現場代理人を する場合はフルタイム勤務)	—	現場代理人、土木技術者
59	65以上	—	正社員(雇用契約)	非常勤(監理技術者、現場代理人を する場合はフルタイム勤務)	—	現場代理人、土木技術者
60	65以上	—	正社員(雇用契約)	非常勤(監理技術者、現場代理人を する場合はフルタイム勤務)	—	現場代理人、土木技術者
61	65	中途採用	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週5日(完全週休2日制)	年齢理由切下無	土木施工管理
62	65	中途採用	正社員(定年無し)	フルタイム 8:00~17:00. 週5日(完全週休2日制)	年齢理由切下無	土木施工管理
63	65	プロパー	継続雇用(62歳と65歳で2回定年を経験) 有期雇用(1年)	フルタイム(週5、8-17) 早出はある	月給(年齢理由切下無)	土木の施工管理、監理技術者・現場代理人。部下の担当工事の補助
64	65	中途採用	有期雇用(62歳定年、63歳まで継続雇用、その後有期雇用) 有期雇用(1年)	週3日(8-17)(病気で透析が必要になったため)	月給(年齢理由切下無)	土木工事の積算
65	65	中途採用	有期雇用(62歳定年、63歳まで継続雇用、その後有期雇用) 有期雇用(1年)	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切下無)	土木工事の施工管理

網掛け：フルタイム以外

表 3.9-1(5) 高齢技術者 実態 5/5

建設技術者	年齢	プロパー・中途採用	雇用形態 正社員(定年延長もしくは廃止)・再雇用 (再雇用の形態, 1年契約等)	勤務形態 フルタイムかパートタイム(週〇日, 勤務 時間)か	給与	(現在の)職務内容
66	65	プロパー	有期雇用(65歳定年を経験、その後有期 雇用(1年))	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切 下無)	支店長(土木・建築施工管理者の指導)
67	65	プロパー	正社員	フルタイム(週5、8-17)	月給(年齢理由切 下無)	支店長(建築施工管理者の指導)
68	65	中途採用	無期契約正社員	非常勤(監理技術者をする時はフルタイム 勤務)	年齢理由切下無	トンネル部長, 監理技術者(トンネル 工事, 舗装工事)
69	65	プロパー	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	営業
70	65	中途	正社員	フルタイム	年齢理由切下無	重機オペレーター
71	65	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
72	65	中途	無期契約正社員	フルタイム(週5日, 8時間)	—	監理技術者・現場代理人
以下参考 フルタイム以外の勤務(高齢者以外含)						
参1	—	—	—	週3回勤務	—	かつて在籍
参2	65未満	—	正社員	在宅勤務(家庭の事情)	—	積算等
参3	62	中途採用	技術顧問(正社員)定年無し	週4日(本人申出により設定)	年齢理由切下無	顧問

網掛け：フルタイム以外

1. 1(3)~(5)で整理したように、始業時刻や終了時刻等の就業時間や休日は、就業規則に定めなければならない事項である。有期労働契約やパートタイム労働契約においても、正社員と異なる部分を整理したうえで、別途就業規則を作成支援する規定例が厚生労働省 HP に掲載されている。

労働契約は、労働契約法第 6 条で「労働者が使用者に使用されて労働し、使用者がこれに対して賃金を支払うことについて、労働者及び使用者が合意することによって成立」する。労働基準法第 15 条において「使用者は、労働契約の締結に際し、労働者に対して賃金、労働時間その他の労働条件を明示しなければならない。この場合において、賃金及び労働時間に関する事項その他の厚生労働省令で定める事項については、厚生労働省令で定める方法により明示しなければならない」と労働条件通知書の労働者への明示を義務付けている。

労働契約法第 4 条第 1 項で「使用者は、労働者に提示する労働条件及び労働契約の内容について、労働者の理解を深めるようにするものとする」、第 2 項で「労働者及び使用者は、労働契約の内容（期間の定めのある労働契約に関する事項を含む。）について、できる限り書面により確認するものとする」としており、使用者は労働者が労働契約の内容について理解を深めるよう努めることとされている。

先に述べたとおり、労働条件の明示は、労働契約締結時の義務である（労働基準法第 15 条）。労働条件の変更は、労働契約法第 8 条において、「労働者及び使用者は、その合意により、労働契約の内容である労働条件を変更することができる」とされている。ここでは、労働条件の書面による明示は義務付けられていない。将来的な紛争予防のためには、特に労働者に不利益な変更となる場合は、労働条件の変更を使用者・労働者双方が合意していることを文書として残すことが望ましいと考えられる。

柔軟な働き方が必要になった技術者に対し、個々の希望に寄り添った労働条件を設定しようとする際、就業規則において対応しようすると、就業規則が複雑化することになる。労働者個々の希望に沿うことを優先するのであれば、労働契約を締結し、労働条件通知書で、労働者と使用者が合意した就業方法を通知する方法が、実現が容易と考えられる。また、労働契約締結後に柔軟な働き方の必要が生じた場合には、会社と建設技術者の合意によって労働条件を変更することになると推察される。この変更は、労働者側に不利な変更ではないので、労使トラブルに発展するケースは考えにくいと推察されるが、労働条件変更が長期化する場合は、労働条件の変更を会社と建設技術者双方が文書で確認する、あるいは無期・有期の労働契約を締結して労働条件通知書に反映することが望ましいと考えられる。

なお、1. 1(2)~(3)で触れたように、高齢者に限らず、正社員のまま、一定期間多様な働き方を提供する方法が、ガイドラインを作成する等推奨されている。建設技術者について、技術者個々に寄り添った柔軟な働き方が、就業規則で定めた実例があれば、後発で検討している建設会社の参考になると考えられる。表 3.9-2 は、今回の調査・取材で短日勤務や短時間勤務が実現されていると思われた例について、その実現方法を推察し、表に整理したものである。そのうち、就業規則において実現していた会社で、同意が得られたものについては、3. 2~3. 8 の各社インタビューをまとめる項で、就業

規則の該当箇所を抜粋して紹介した。

表 3.9-2 今回の調査でみられた柔軟な働き方の実現方法（推察含む）

勤務形態	雇用形態	実現方法（雇用契約＋労働条件通知書，就労規則に反映，役員契約他）推察を含む
在宅勤務	正社員	在宅勤務を必要とする事情が発生した時に会社と技術者間で合意。
監理技術者業務がない時は非常勤， 監理技術者になる時は常勤フルタイム勤務	契約正社員	監理技術者になる時は常勤フルタイム、そうでない時は非常勤で勤務する旨を会社と技術者間で合意、労働条件通知書に反映。
週勤務日数の短縮 （週休3日，短日勤務）	正社員	就労規則に「従業員代表との1年単位の变形労働時間制に関する書面協定が成立した場合」「協定に定める日を休日とする」を反映。
	正社員	短日勤務を必要とする事情が発生した時に会社と技術者間で合意。
	役員契約	労働契約ではないので、就業規則に拘束されない。
	契約正社員	労働契約において労働条件に反映し、労働条件通知書で通知。
	有期雇用契約	労働契約において労働条件に反映し、労働条件通知書で通知。
勤務時間数の短縮 （短時間勤務）	正社員	就労規則に「従業員代表との1年単位の变形労働時間制に関する書面協定が成立した場合の労働時間・休憩時間については、協定によるものとする」を反映。
	正社員	短時間勤務が必要な事情が発生した時に会社と技術者間で合意。
	契約正社員	労働契約において労働条件に反映し、労働条件通知書で通知。
	嘱託	労働契約において労働条件に反映し、労働条件通知書で通知。
	有期嘱託	労働契約において労働条件に反映し、労働条件通知書で通知。
週勤務日数・時間数 両方の短縮	正社員	就労規則に「従業員代表との1年単位の变形労働時間制に関する書面協定が成立した場合」「協定に定める日を休日とする」を反映。 就労規則に「従業員代表との1年単位の变形労働時間制に関する書面協定が成立した場合の労働時間・休憩時間については、協定によるものとする」を反映。
	契約正社員	労働契約において労働条件に反映し、労働条件通知書で通知。
	有期雇用契約	労働契約において労働条件に反映し、労働条件通知書で通知。
以下参考（建設技術者ではない）		
農作業がない冬季の 期間雇用	有期労働契約	有期労働契約を締結。

第4章 まとめ

4. 1 高齢者雇用安定法への対応

高齢者雇用安定法への対応は、取材した7社すべてが対応済みであった。

株式会社田名部組は、技術者の定年を70歳に設定（社員の定年は65歳）している。70歳以降も働きたい建設技術者は、会社と合意すれば働きたいだけ（無期限で）働き続けることができる。定年後は嘱託社員として契約する。働き方は、会社と相談し、労働条件通知書に反映する。高齢者でなくとも、短時間勤務、短日勤務、在宅勤務を希望する社員は、有期・無期のパートタイマー、日給・月給制の契約社員、アルバイトの労働契約を結ぶことで実現できる。

株式会社小野組は定年を65歳に延長した。定年後も働き続けることを希望する技術者は、会社と合意すれば働きたいだけ（無期限で）働き続けることができる。定年後は、1年の有期雇用の労働契約を結ぶ。技術者は、フルタイムと時短勤務を選択できる。技術者は、会社と合意すれば、労働契約を更新し続けることができる。

土志田建設株式会社は、定年は60歳、定年後も働きたい人は、65歳まで継続雇用により働くことができる。65歳以上も働きたい人は、会社と合意すれば65歳以上も雇用契約を継続し、働きたいだけ（無期限で）働き続けることができる。現在同社に在籍する65歳以上の技術者は、全員フルタイム勤務であるが、会社と合意すれば時短勤務とすることは可能である。

株式会社久本組は、定年を60歳から65歳に延長した。ただし、同社は、60歳定年時代から、働き続けたい人は定年後も働きたいだけ（無期限で）働くことができる。定年後は、雇用契約が変わる。現在同社に在籍する65歳以上の技術者は、全員フルタイム勤務であるが、会社と合意すれば、短時間勤務、短日勤務、在宅勤務とすることが可能である。

白石建設工業株式会社は、もともと定年を定めていない。現在同社に勤務している65歳以上の技術者は、役員を除き全員フルタイム勤務である。現在、同社には、役員以外の短日勤務、短時間勤務、在宅勤務の高齢技術者はいないが、会社が必要とし、建設技術者本人が希望すれば、短日勤務、短時間勤務とすることは可能性（雇用契約、あるいは役員とする）として排除しないとしている。

旭建設株式会社は、定年を90歳としている。実質、働き続けたい建設技術者は働きたいだけ働き続けることができる。同社は、もともと65歳以下の建設技術者・社員含め、就業規則において週休3日を実現している。また、会社と合意し、非常勤正社員として契約すれば、短日勤務、短時間勤務、在宅勤務が可能である。現在在籍している65歳以上の建設技術者には、「フルタイム勤務の者」、「週休3日の者」、「監理技術者になる時はフルタイム勤務、監理技術者となる工事が無い時に短時間勤務や在宅勤務をしている者」、「監理技術者ではないが、品質管理を担い、短時間勤務をしている者」もいる。

幸輝興業株式会社は、定年を65歳としている。定年後も、会社が必要とし、建設技術者本人と合意すれば、建設技術者は働きたいだけ働き続けることができる。現在同社に在籍する65歳以上の建設技術者は、全員フルタイム勤務である。建設技術者本人が希望し、会社と合意すれば、非常勤の雇用契約とし、時短勤務、短日勤務にして働いて

いた技術者の実績もあり、会社と合意すればフルタイムでない働き方もできる。

定年を定めている建設会社 6 社で給与水準について情報が得られた 5 社は、現在は、働き方や職務が変わらないかぎり下がらない設計としている。株式会社小野組、土志田建設株式会社、株式会社久本組は、定年後再雇用制度を導入した当初は給与水準を 8 割掛け等して下げる設定としていたが、合理性のない給与低下は高齢技術者のみならず会社全体の士気を下げることから、改善した経緯がある。株式会社田名部組は、現社長就任後、能力・パフォーマンスに基づく給与設計にしていることから、定年前後を理由に下げることとはしていない。

柔軟な働き方（短時間勤務、短日勤務）は、定年延長や高齢技術者だけを考えるのではなく、社員全体のために、すべての建設会社が用意している。家族の介護を理由に現在パートタイムにしている高齢技術者のケースは今回の調査では聞かなかった。1. 1 (2)で整理した内閣府の調査でも、介護のため・家族のために働くことができないと回答した 65 歳以上の高齢者の当該年齢階層全体に対する割合は数%、最大でも 1 割弱（女性 65-69 歳・70-74 歳・75-79 歳）であったことから、今回の結果は全国高齢者の傾向と矛盾はしない。

今回取材した建設会社の経営者の方々の話を聞くと、短日勤務、短時間勤務、在宅勤務等の柔軟な働き方は、高齢者に限らず現役世代も含めた社員全体を対象に検討する課題と捉えている。健康や家庭の事情によりフルタイムで働くことができない社員は、高齢か否かとは関係なく発生するので、全ての会社が事情を抱える社員への対応として柔軟な働き方の勤務を実現した実績がある。旭建設株式会社は、リスクリング、リカレント教育を重視しており、学習機会を確保する助けとしても柔軟な働き方を考えている。

高齢技術者当人にインタビューすると、体力・気力の衰えはあると回答する人が多い。また、現在は元気に働いていても、今後体力・気力の衰えや健康上の問題が発生することを懸念し、健康維持に気を配っている。

年金との関係については、今回インタビューした高齢技術者の多くは、満額もらえなくても給料をしっかりともらえる方がよいとの答えであった。株式会社久本組では、高齢技術者の多くが、年金支給を繰下げていたとのことであった。今回の調査では、年金を満額もらうために収入を減らしているという高齢技術者は確認できなかった。年金繰下げは 75 歳までなので、株式会社久本組では、65 歳あるいは 75 歳を迎える時に、年収調整を希望する技術者がいるのか確認して対応を考えたいとのことであった。一方で、土志田建設株式会社では、年金受給額の収入による切下げが騒がれた時には、年収調整を希望する社員がいたが、今は聞かないとのことであった。

現場で監理技術者・現場代理人として働き続けることができるかどうかの判断は、全建設会社が建設技術者本人の意思を尊重している。インタビューした高齢の建設技術者当人もその判断は重要と考えていた。建設会社側も、工事内容や現場の状況によってサポートに若い技術者を配置する等している。インタビューした建設技術者以外では、株式会社田名部組と白石建設工業株式会社では、当人が現場に出たいと考えても、現場責任者が難しいと判断すれば、当人に注意喚起し、配置に配慮する場合があるとのことであった。

自分の会社にはいないが、会社に貢献しない・周囲の手本とならない従業員にやめていただくことが難しい制度はやり過ぎではないかと懸念している経営者もおられた。制度上は、人事評価の結果により雇用を継続しないことは可能となっているが、平社員になると実質的には評価制度の活用による雇用を継続しないことが難しいということであろう。

4. 2 高齢技術者の活躍支援事例

今回インタビューに推薦頂いた高齢技術者の方々は、全て、1. 1(2)で整理した内閣府の調査と同じ質問をした時に、「仕事が面白いから」、「自分の知識・能力を生かせるから」、「働くのは体によいから、老化を防ぐから」、「仕事にやりがいを感じる」と答えそうな方々であり、「収入のため」「仕事を通じて友人や仲間を得ることができるから」と答えそうな方はおられなかった。建設会社側も高齢技術者当人のスキルや経験が会社の財産であると考えている方々であった。「高齢技術者の活躍により、地域建設業が抱える課題を解決した事例」をと、推薦をお願いしたので、当然の結果と捉えるべきだろう。

今回のインタビュー対象の建設技術者ではないが、田名部組では、急激に病気を悪化させて亡くなられたケースもあったが、ご本人及び家族は、田名部組の作業着を着て逝きたい、着せて送り出したいとの意向で、制度としては退職時に返還する作業着を、返還できないので容赦頂きたいと申し出る技術者・家族もおられた。経営者冥利に尽きるとのお話が印象的であった。幸輝興業株式会社においても、令和7(2025)年に82歳で旅立つまで生涯現役を全うしたベテラン社員(非常勤だが毎日出勤するほど元気だった)が在籍しておられた。これを後輩ベテラン技術者は、モデルケースとして好意的に捉えていた。

今回のインタビューはいずれも「仕事にやりがいを感じる」ことを動機に働く方のモデルケースといえる。活躍しておられる内容は、現役の監理技術者・現場代理人として働くことと、経験とスキルを活かした、品質管理、技術継承や現場サポートである。いずれも現在もフルタイムで働いている建設技術者であった。

建設技術者一人一人の事情にあわせた働き方(短日勤務、短時間勤務、在宅勤務)を実現するのは、従業員一人一人と労働条件を協議・合意して労働条件通知書に反映することができる雇用契約の方が容易と考えられる。また、制度上・理論上は、契約社員であっても給与、退職金支払い、休暇、保険・年金等を正社員と同等の処遇にすることは可能である。今回の調査では、個人の事情にあわせた働き方を実現している建設会社がいくつかあった。また、週休3日を実現している会社もあった。週休3日以外は、労働契約・労働条件通知書による実現であった。また、過去の在宅勤務や短時間勤務・短日勤務の実績は、労働条件の変更を会社と技術者・社員が合意したと推察された。

就労規則で週休3日を実現している事例、定年の設定を90歳に設定している事例、技術者の定年を社員と別に伸ばして設定している事例については、後発で検討する建設会社にとっての先行事例になると考えられる。そこで、就業規則の具体的記載について紹介したいので、提供をお願いした。応じていただけた会社については、第3章に示し

た。

株式会社田名部組は、雇止め等で労働者雇用契約が正社員と差がないよう改善されるより前に、「雇用契約」という手法を活用し、正社員と変わらない待遇を実現していた。また、同社は、「若くてもすごい技術を持ってる人」、「思いのある人」に活躍してもらうために、能力・パフォーマンスに基づく人事評価を導入した。これが、結果的に、同じ仕事をしていれば定年後の再雇用・継続雇用で給与水準を下げない待遇になった。社員の士気を下げる定年後給与設計を選択せずに済んだ。

株式会社小野組は、キャリアコンサルタントの資格を持つ小野社長が、自身と部門長が年数回面接して各技術者の意見や事情・希望を聞き、建設技術者1人ひとりに合わせた配置やキャリアプランを構築している。

工事实績を持ち、体力・気力・健康面からも監理技術者・現場代理人を務めることができる高齢技術者の存在は、工事の受注に大きな力を発揮する。土志田建設株式会社は、主戦場である横浜市の下水道工事を受注する上で、高齢技術者の実績や表彰受賞などが総合評価方式一般競争入札を落札する上で重要になっている。株式会社久本組では、豊富な工種の工事实績を持つベテラン技術者の存在は、入札参加・工事受注の機会を持つうえで重要と評価している。株式会社田名部組は東京支店（建築工事）で68歳と69歳の高齢技術者を雇用し、首都圏での受注拡大につなげている。旭建設株式会社は、トンネル工事のスペシャリストである建設技術者に、トンネル工事を受注した際に、フルタイム勤務で監理技術者・現場代理人に従事してもらう。トンネル工事は常時あるわけではない。「トンネル部長」の役職を付与し、トンネル工事が無い時は時短勤務・在宅勤務も交えた緩い働き方をして受注に備える、あるいは、舗装工事の監理技術者兼現場代理人となる等している。工事实績を持つ建設技術者が在籍していることで受注のチャンスを持つことができ会社は助けられている部分もあり、ロットの大きいトンネル工事の受注により1日で年間の売上を達成できるのであれば、フルタイム勤務の建設技術者と同等に評価するという黒木社長の考えに基づく。

現役技術者、経営者は、高齢技術者・ベテラン技術者の「コミュニケーション力の高さ」「引き出しの多さ」「危機・事故等不測の事態への対応」「仕事に向き合う姿勢」を評価している。株式会社田名部組の大久保さん、株式会社小野組の籠島さん、土志田建設株式会社の石井さん、株式会社久本組の安田さん、白石建設工業株式会社の高橋さん・伊藤さん・秋月さん、旭建設株式会社の川口さんは、いずれも社長が安心して会社の代理人として現場を任せることができる方々である。サポートに回っても、後輩の監理技術者・現場代理人と社長、発注者・施主に安心を与える存在でもある。これらの方々は、社内で助言を求められ、場合によっては社外の同業他社の技術者、役所、労基等にも信頼を得ている。彼らが活躍している姿が、後輩技術者の手本となっている。

建設業は、経験に基づく技術や判断が重要な役割を果たしている。ICT等新技術の導入により建設業を取り巻く環境は変わってきた。今回インタビューした高齢技術者の方々も、新技術の便利さを知れば積極的に活用している方が多い。そのような中、今回取材した高齢技術者の多くが、技術者として大切にしているもの・後輩技術者に伝えたいこととして、自分の目で見ると自分で考えることを挙げている。例えば、株式会社小

野組の籠島さんは「実際の現場を見たとき、図面とは『何かが違う』」ことを感じ取れる感覚を継承したい」という。土志田建設株式会社の石井さんは「図面にはないが、次の工程に進むために必要な作業や追加工事など、設計者の盲点を見つけるのがベテラン」という。幸輝興業株式会社の稲田さんは「現場を目で見ることを重視し、「構造物と地形の取り合いを見て図面と現地が『違うな』とを感じる時がある」とし、ICT ツールが普及しても最後は技術者の眼で判断する必要があるとした。

今回インタビューした高齢技術者・ベテラン技術者も、週休2日や残業縮減等の働き方改革を歓迎している。自由に使える時間が増えたことを、プライベートの充実や資格の取得に使っている。このようなオン・オフのメリハリの利いた姿も、後輩の建設技術者によい影響を与えている。

4. 3 地域建設業の課題

インタビューから浮かび上がった地域建設業の課題を以下に列挙する。

40代の建設技術者が手薄であり、キャリア（中途）採用でも集まらないという建設会社が少なくない。それはその年代の新規入職時期が就職氷河期（建設業への投資が少なく、採用を絞った、建設業へのバッシングの風潮があり学生や親も敬遠した）であり、技術者がいないからだと考察している。40代の建設技術者も確保している株式会社田名部組は、建設技術者こそ建設会社の財産であるとの信念の下、金融機関から求められても新規採用を続けリストラもしなかったことが現在につながっていると社長は確信している。建設技術者こそ（総合）建設会社の財産であることを再認識する必要がある。

キャリア（中途）採用での補充に限界がある以上、新規卒業者の入職者確保が重要であり、各建設会社は新規入職者確保に力を入れている。その中で、幸輝興業株式会社は、リクルートに苦戦している。その理由として、比較的新しい同社はネームバリューが乏しいことだと考えている。一方で同社の技術力やICT等の導入、イメージアップへの取組は発注者や元請け等の関係者には高く評価されている。しかし、新規入職者やそれを左右する両親にまで、3Kを克服している同社・建設業のイメージアップが届いていないことが課題である。旭建設株式会社の取組、建設作業員ではなく「シビルワーカー」と呼ぼうという運動も建設業のイメージアップという文脈では共通する。旭建設株式会社の黒木社長は、建設会社だけの取組では限界がある、「シビルワーカー」でなくてもいいが、「建設作業員」はやめるべきだ、そのためには歩掛単価から変える必要があると問題提起している。建設業が3Kを克服していることを、関係者の外にもアピールすべきフェーズにきているようだ。

新規入職者については、工業高校や大学の建設・土木・建築から、文系に広げることによって増える、育成の時間・手間を惜しまなければ戦力になると考えている経営者が少なくない。また、学校教育だけでは足りない、入職後も学び続けることが重要と考えている経営者も少なくない。株式会社小野組の小野社長は、社外にキャリアアップの教育機関を立上げている。株式会社田名部組、白石建設工業株式会社、旭建設株式会社は、社内でスキルアップやプレゼンテーション力を磨く社内勉強会や社外と連携した勉強会を開催し、人材育成に努めている。旭建設株式会社は、土木が専門でない学校を卒業した

入職者には、希望者を対象に、土木建設技術者を養成する宮崎県立の教育機関「宮崎県産業開発青年隊」に派遣する制度を持っている。文系の若手を採用した株式会社久本組は、ベテラン技術者に育成する役割を与えて工事現場にまとめて配属する社内研修を始めたところである。数年前から文系を採用している土志田建設株式会社は、若い年代の技術者による現場の見学会、先輩技術者の下に配属しての OJT など社内での技術継承に取り組んでいる。土志田建設株式会社の土志田社長は、若い年代は価値観が多様化しているので、そこに配慮しながら人材育成や技術継承に取り組む必要があると考えている。

株式会社久本組、白石建設工業株式会社、旭建設株式会社の3社をはじめ、今回取材した全7社が、災害時の対応は地域に根差す建設会社の重要な役割と考えている。そのような中、株式会社久本組、旭建設株式会社の社長は、災害対応時にかげつけることができる地域の建設会社数が減っていることを危惧している。株式会社小野組の小野社長は、インフラ群マネを担うことができる建設会社は、様々なインフラの工事を経験していないと難しいので、限られるのではないかと指摘している。災害時の対応力や多様なインフラに対応できる地域の建設会社を支援することが重要である。

インフラのマネジメントが今後重要となるが、手間がかかる工事となりがちであり、不人気な工事となる→インフラの維持ができなくなる→事故等に繋がるのが懸念される。インフラの意義を深く理解している建設会社が、手間がかかる部分を引き受けて担っているケースもある。その貢献は、発注者に理解されており評価点上がる（次の受注につながる）が、当該工事でかけた手間に対して費用が払われる仕組みになっていないようである。「群マネ」においては、新規インフラの建設のように、発注者が全ての準備を整えて、受注者は設計通りに工事をするだけ、というわけにはいかないケースが多くなるだろうと建設会社は予測している。インフラの重要性を深く理解している建設会社が「やりがい」をインセンティブに引き受ける構図が、持続可能なものなのかよく考える必要がある。手間がかかる工事の場合には、「手間がかかる」「設計見直しや関係機関との調整を行いつつ進める工事である」ことを発注時に明記した上で、工事中あるいは工事完成時に、かけた手間に対して適正な対価を支払うことができる契約方法が望まれる。また、小野社長は、技術者や工事実績の評価で、規模や金額で測ることができない、実績工事の「難易度」を、規模や金額と同程度にクローズアップし、技術者や建設会社の評価に反映すべきと指摘している。

高齢技術者が働けるうちはいつまでも働き続けるには、会社・同僚側と高齢者技術者側の双方が「居心地よく感じる」空気をつくる努力が必要であるという指摘は、高齢技術者本人の言葉であるだけに重要である。

公共工事においては、「適正利益」を見込んだ予定価格が設定されているが、価格競争によって落札率が下がることがよいことだと捉える人が少なくない。しかし、適正利益を損なう受注競争は、利益も減り納税額も減る。それは国にとっても地方にとってもよいことではないという指摘は重要である。過当競争による自社の経営危機と業界の疲弊を経験し、利益を国・社会・地域の貢献に向けている建設会社経営者の言葉であり、耳を傾ける必要がある。

課題ではないが、土志田建設株式会社、株式会社久本組は、以前は国の直轄工事も受

注していたが、直轄工事が減ったため、今は受注していない。

4. 4 おわりに

今回、調査・取材に応じていただいた7つの建設会社すべてが、建設会社が希望し、建設技術者が望めば、働きたいだけ働くことができる雇用環境であった。ゼネコンや官公庁ではこのような雇用環境を実現することは難しく、経営者の考えをいきわたらせることができるほどよい規模の地域建設会社であればこそ実現できる。

建設会社側は建設技術者当人の意思を最優先に考えている。働きたいだけ働けるということは、引き際は建設技術者本人が判断することとなる。今回インタビューした建設技術者の方々は、監理技術者・現場代理人として、工事現場の安全に気を配ってきただけあって、自身の引き際判断の重要性を自覚しておられた。また、健康管理にも気を配っておられた。

調査を開始する前は、体力の衰えや家庭の事情等で、柔軟な働き方をしている高齢技術者が多く確認でき、そのような方々が、現場で担っている役割の事例が集まるのではないかと期待していた。報告書内でも何度か言及したが、調査を進める中で、柔軟な働き方を必要とする事情を抱える技術者・社員は、高齢者に限らず、むしろ現役世代で必要とされており、建設会社は全従業員のために、柔軟な働き方の勤務制度を考えていることがわかった。

今回の調査で、就職氷河期であった40代世代の技術者層が薄く課題と考えている建設会社が少なくなかった。この世代は、強化も難しく、これからの新規採用でカバーしたいと考えている建設会社が少なくない。新規入職者を募集する際、働き方改革やICT等建設業の3Kイメージ払拭は重要であり、公共事業で取り組まれている週休2日や残業縮減の徹底は、建設会社、建設技術者に好意的に受け止められている。残念なことに、新卒者雇用に影響力のある学生の親にまで、3Kを払拭した建設会社の姿が浸透しきれていないようである。また、建設業が本来持っている魅力(地域や国に貢献できる仕事)は、就職氷河期に流布された建設業へのマイナスイメージが刷り込まれていない現在のフラットな学生には刺さる・響くという。しつこくなるが、関係者の外、学生の親に、3Kを払拭した業界であること、建設業が世の中に貢献する職業であることを普及するフェーズに移っているようだ。

本調査は、建設会社当事者の実情や考え、技術者当人の声を教えていただけないと成立しないものである。お忙しい中、アンケート・取材に対応していただいた7社の経営者、高齢技術者、現役技術者の皆さまに深く感謝を申し上げたい。

参考資料 1

経営者向け調査項目

■高年齢技術者の雇用状況

- ・高年齢技術者の人数（__人）と雇用形態
（正社員__人、契約社員__人、アルバイト__人、嘱託__人、その他__人）
- ・雇用形態に応じた賃金体系
（
）
- ・社員の年齢構成
（65歳以上__人、60-64歳__人、50代__人、40代__人、30代__人、20代__人、10代__人）
- ・高年齢技術者の主な業務内容（現場管理、現場の指導、補助、書類や資料作成、その他）

■受注戦略における高年齢技術者の活用

- ・表彰受賞、工事成績評定点、工事实績などを生かした受注戦略
（
）
- ・技術提案書や図面作成、見積もり・積算などバックヤードの支援
（
）

■現場支援の期待や成果

- ・発注者対応における設計変更や資料作成、現場管理のノウハウの活用
（
）
- ・協力会社対応でのコスト最適化や技能者とのコミュニケーション（外国人対応含む）
（
）

■技術継承や若手育成

- ・技術継承で期待すること、技術継承で活用しているノウハウや手法など
（
）
- ・若手のフォロー、相談相手やメンタルケアで期待すること
（
）

■地域課題解決への貢献

- ・Uターン就職、農閑期の期間雇用、治山・治水、道路網整備、災害復旧・復興
（
）

■高年齢技術者が働きやすい社内制度

- ・高年齢者技術者の状況に合わせた働き方の支援
（
）
- ・モチベーションを高める手当や表彰制度、年金受給への配慮など
（
）

■高年齢技術者が働く上での課題の対応

- （
）

高齢技術者向け調査項目

お名前 _____ 様

■経歴

- ・年齢 ()
- ・雇用形態 ()
- ・職歴 ()

■業務内容

- ・現在の主な業務内容
()
- ・これまでの工事实績、得意な工種やスキル
()

■工事関係者との協議や折衝、関係づくりに必要なスキルやノウハウ

- ・発注者対応
()
- ・協力会社対応
()
- ・社内対応
()

■技術継承について。デジタル技術だけでは代替、継承できない固有のノウハウもあれば

- ・利益率、工事成績評定、生産性、安全性などを高める技術やノウハウのポイント
()
- ・特に中堅技術者に伝えたい技術やノウハウ
()
- ・特に若手技術者に伝えたい技術やノウハウ
()

■働く上で重視すること

- ・働く上で重視すること、工夫していること
()
- ・仕事を続けることでどのようなメリットを得ているか
()
- ・会社と自身の働き方がWin-Winの関係になっていると思うところは
()

■仕事を続ける上で課題に考えていること

- ()

現役技術者向け調査項目

お名前 _____ 様

■経歴

- ・年齢 ()
- ・雇用形態 ()
- ・職歴
()

■業務内容

- ・現在の主な業務内容
()
- ・これまでの工事实績、得意な工種やスキル
()

■工事関係者との協議や折衝、関係づくりに役立った高齢技術者のスキルやノウハウ

- ・発注者対応
()
- ・協力会社対応
()
- ・社内対応
()

■高齢技術者から教わった、デジタル技術だけでは代替、継承できないノウハウなど

()

■高齢技術者が活躍できる環境があることで、自身にとってもメリットに感じること

()

■会社の高齢者活用の施策で期待すること、要望は

()

経営者向け調査項目	株式会社田名部組	株式会社小野組	土志田建設株式会社	株式会社久本組	白石建設工業株式会社	旭建設株式会社	幸輝興業株式会社
■高齢技術者の雇用状況 高齢技術者の人数と雇用形態							
正社員 人	4	0	0	14	6	6	5
契約社員 人	0	17	0	0	0	0	0
アルバイト 人	0	0	0	0	0	0	0
嘱託 人	6	0	7	0	0	0	0
その他 人	0	0	0	0	0	0	0
雇用形態に応じた賃金体系 (自由記述)	...	月給払いと日給払い		65歳定年で一度下がるものの、1.5%以上の昇給率で再び昇級が始まる。定年後は無期限で雇用する。	月給(基本給、役職手当、資格給、電話代、勤続手当、家族手当)	正社員のまま雇用を継続し、職種が変わらない限り給与体制を維持している	
社員の年齢構成 人							
65歳以上 人	10	24	7	14	8	14	5
60-64 人	6	14	5	22	9	7	5
50代 人	26	58	5	30	15	12	4
40代 人	29	41	3	11	5	18	6
30代 人	26	26	7	14	13	14	4
20代 人	17	25	19	12	39	12	7
10代 人	4	2	0	1	5	0	0
高齢技術者の主な業務内容 (現場管理、現場の指導、補助、書類や資料作成、その他)	現場管理、現場の指導、補助、書類や資料作成、その他	現場管理、現場の指導、補助、書類や資料作成、その他	現場管理、現場の指導、補助、書類や資料作成、その他	施工管理、経理、積算など	現場管理、現場の指導、補助、書類や資料作成、その他	施工管理、施工管理のサポート	現場管理、現場の指導、補助、書類や資料作成、その他
■受注戦略における高齢技術者の活用							
表彰受賞、工事成績評定、工事実績などを生かした受注戦略	取組中。企業の信用力として提示して、発注者の求める安心材料に活用→高齢技術者を配置に加えて安心と信頼を	Aさん、Bさんの工事実績と評定点を生かし工事受注に貢献し国交省工事と県工事に従事してもらっている。豊富な経験と知識を若手に伝承し、小野組の伝統を継承している	各種施工方法にて経験豊富な為、総合評価での技術者施工実績で加点が取れる	ベテランの確実な仕事ぶりにより、発注者の期待に応える品質を実現し、信頼を高める	高齢者の経験×若手の新発想×AI	トンネル部長などの役職を与え、大口のトンネル工事の受注に備える。通常は在宅勤務であり、トンネル工事受注後はフルタイム勤務の管理技術者として常駐する。	
技術提案書や図面作成、見積もり・積算などバックヤードの支援	経験を提案にしたり、図面のチェックやアドバイス、VEの創出、経験を活かした支援	Cさんは豊富な経験、知識を生かし、設計書では汲み取れない現場の難しさを若手に伝承しながら見積、積算を行ってもらっている	積算・実行予算作成等		暗黙知の広さを表に出す		熟練技術者のノウハウを、若手技術者の教育に活かしている

	株式会社田名部組	株式会社小野組	土志田建設株式会社	株式会社久本組	白石建設工業株式会社	旭建設株式会社	幸福興業株式会社
経営者向け調査項目	土木・建築	土木・建築	土木・建築	土木	土木・建築	土木	土木・建築
■現場支援の期待や成果							
発注者対応における設計変更や資料作成、現場管理のノウハウの活用	設計変更や資料作成：根拠を示し、メリットを伝える 現場管理のノウハウ：コミュニケーションを密に行う。出来るだけ早く共有する	発注者との折衝はベテランにはかなわないので、発注者との協議、打合せ時に若手技術者も同席し折衝のノウハウを伝承している。書類に対しても同様	設計者との変更協議への同行や資料作成	コミュニケーション能力が高く、課題を上手に解決に導く	常識からの脱却		施工者→コンサル→発注者により、品質確保及び円滑な事業執行を目的に、事業目的、設計思想・条件、関係機関と協議を行い、設計思想の伝達及び情報共有を図る
協会会社対応でのコスト最適化や技能者とのコミュニケーション（外国人対応含む）	情報共有と見える化、協力会社の強みを活かす。相手の意見を尊重。感謝と評価。	基本、3社以上から施工、材料の見積もりを取り注文しているが、新技術でコスト低減できるものであれば新規会社でも積極的に採用し、互いに切磋琢磨しながらコスト最適化を図っている		人脈、ネットワークがある	単価より段取りで協力会社に利益を！！はっきりほめて、はっきりしかる		情報の透明性を確保しつつ、コミュニケーションの一貫性を保つことを心がけ、「話す」ことはもちろん「聞く」ことにもフォーカスし適切なフィードバックを行うことで、安心して業務に取り組むことができ、生産性の向上にも期待している
■技術継承や若手育成							
技術継承で期待すること、技術継承で活用しているノウハウや手法など	経験値の可視化により若手・中堅へ早く確実に取得できる仕組みをつくる。マニュアル化、ICT、アカデミー	・施主との折衝力の伝承。図面や設計書では不明瞭な現地踏査や施工方法の提案。 ・月に1回、ベテランから若手に向けての勉強会（名称：シビルエンジニアカレッジ、部門内教育）を開催し土木の知識や技術の継承を行っている	山本五十六の「やってみせ」の実行		継承は苦手。旧技術を知っているからこそ新技術が得意	現場のノウハウや土木用語を若手に伝えるため、ベテラン技術者が講師を務める「土木塾」を開催している。一方でDXやICTは若手から学ぶ「相互学習」を重視する	ベテラン技術者の知識・技術を実際に現場で作業を行うことで、次世代の従業員に効率よく引き継ぎ、現場全体の生産性や学習効果を最大化することができ、若手技術者が短期間で習得でき、作業手順の標準化による品質向上、作業の効率化
若手のフォロー、相談相手やメンタルケアで期待すること	若手のフォロー→判断の根拠を伝える。 相談相手やメンタルケア→声を掛けやすい環境、雰囲気づくり。孤立させない	・常にベテランと若手を組み合わせ現場従事してもらい、技術の継承を行っている。 ・弊社は中間層（30代～40代前半）が少なく、若手に負担がかかっているため、本年度から本格的に現場サポートチームを発足し、現場の後方支援を行っている。 ・年3回面談を行い、自己評価と部内評価をお互いに分かち合いながら意見交換や相談事に対処している	昔のやり方では、教育はできないので高齢者も若手も歩み寄りが必要		判断基準を伝えること。せつかくミスしたのだから生かさそう		単なる命令ではなく、問いかけ、対話することを意識し若手の意見や考えを引き出すことが重要

	株式会社田名部組	株式会社小野組	土志田建設株式会社	株式会社久本組	白石建設工業株式会社	旭建設株式会社	幸輝興業株式会社
経営者向け調査項目	土木・建築	土木・建築	土木・建築	土木	土木・建築	土木	土木・建築
■地域課題解決への貢献							
Uターン就職、農閑期の期間雇用、治山・治水、道路網整備、災害復旧・復興	地元に戻って働ける会社。支店の活用。期間雇用は就労機会の創出 災害復旧・復興→初期対応のスピード	・冬期は除雪業務支援に農家の方を期間雇用している（3～4名程度） ・下請ではあるが能登復興に従事していた（昨年） ・県、建設業協会と災害協定を結んでおり、道路緊急復旧や鳥インフルエンザ対応に従事している	古くからの地理を熟知しており、降雪時など事前対応が可能		労力の一つ。災害対応は得意		地域社会の一員として災害時の支援や国交省と災害協定を結ぶことで更なる信頼関係の構築し、迅速性と関係構築を大切にしている
■高齢技術者が働きやすい社内制度							
高齢者技術者の状況に合わせた働き方の支援	体力的負担・軽減の工夫、時間的負担・軽減の工夫、指導や教育にシフト	弊社の定年を65才まで引き上げ、その後は本人の働き方（週5日出勤、週3日出勤、週20時間出勤）に合わせ従事していただいている	夜間工事へ配置しない	フルタイム以外に、高齢者個々の体力や事情を考慮して勤務時間や職務を決定しきめ細やかな対応で、働く側に安心感を与えている。通院しながら勤務する人も	高齢だろうが現場できる体力は必要	長く働きたいという個人の意思を尊重し、勤務時間や給与体系は個別の話し合いを通じて柔軟に対応。非常勤の形態で現場に出てもらう、本人の機能に応じて出勤する日を調整する、育児や介護などライフイベントに対応するため、希望に応じて週休3日制も選択可能にする	定年の引き上げ及び本人の意向のより継続雇用を認め、就業時間の短縮など本人の意向に任せている
モチベーションを高める手当や表彰制度、年金受給への配慮など	役割の価値を伝える。勤務年数による表彰制度あり。直接的に感謝を伝える	定年後の雇用期間中の給与は、以前より多くなっている（以前は基本給の8掛けから徐々に減っていく、今は基本給変わらず・・・	正社員同様に賞与・工事成績に応じて特別賞与の支給（正社員同様）	ものが言いやすい、風通しのよい雰囲気醸成されている。	モチベーションは仕事。好きでやっている。趣味・生きがいがいい	「健康は全てに優先する」の方針のもと、禁煙手当や月間の歩数が多い上位5人に賞金を出す制度を導入	
■高齢技術者が働く上での課題の対応							
高齢技術者が働く上での課題の対応	体力、デジタル化への対応。若手とのギャップ、健康面	・建設業の現状は若手、中間層が少なく、在籍している若手が育つまでの10年間は定年後の期間雇用でも給与を下げず、70才までは一緒に働いてもらいたい。定年の延長（現在65才→2年後67才→さらに2年後70才） ・高齢技術者に負担をかけないよう、現場サポートチームの強化、現場後方支援を充実させ70才まで現役技術者として従事できるよう支援する	体力の維持・新しい事への挑戦の躊躇				技術継承や教育を担当してもらい、危険リスク（転倒・熱中症）への配慮、短時間勤務など会社として仕事や役割、期待を求める人材像を明示することで期待感が伝わりモチベーションを向上してもらおうよう仕事・役割を付与する

高齢技術者向け調査項目

回答者	会社	■経歴		■経歴	■業務内容		■工事関係者との協議や折衝、関係づくりに必要なスキルやノウハウ		
		年齢	雇用形態		・職歴	・現在の主な業務内容	・これまでの工事実績、得意な工種やスキル	・発注者対応	・協会会社対応
A1	A	67歳	嘱託社員	1977年4月入社 勤務48年	県発注工事の現場代理人・監理技術者をサポートする工事係	県発注工事の橋梁新設及び補修工事等コンクリート構造物に実績あり	相手側の立場を理解し要望・要求に対して応えられるよう誠実に対応する	プロジェクトパートナーとしてお互いWin-Winとなるよう協力する	日頃からコミュニケーションを取るようにし気軽に意見を聞けるようにする
B1	B	65歳	契約雇用	国、県、市、民間発注工事の施工管理全般	土木工事の施工管理及び部下が受持つ担当工事の補助業務	国、県、市発注工事での優良工事及び優良技術者受賞、河川工事、山腹工事が得意である。スキル 技術士（建設部門）	担当工事での問題点、課題点、解決策について発注者が求めている事項を考え選択型を提示し円滑な協議を心掛けている	協会会社との関係構築には、施工実績、調整能力を踏まえて業務依頼を打診している。工事を遂行するために必要な経費、期間を設定しお互いの認識の共有を図り、負担をかけないようにしている。また、信頼関係を構築することで工事の円滑な完工が可能であると考えている	上司への対応は、経過、結果が容易に理解できるような説明、資料作成を心掛けている。部下への対応は、相手のスキルを考慮した仕事を依頼し少しずつハードルを上げながらスキル向上になるよう心掛けている。なんでも話せる環境を構築するようにしている
C1	C	72歳	嘱託社員	2009年8月に入社	市下水道施設、最初沈殿池等の劣化を抑制するための防食工事を施工中	県、市、建設省、国土交通省、日本道路公団、UR、鉄道・運輸機構、民間発注の工事、橋台等の構造物を構築するのが好き	交渉力・折衝力と信頼関係	相互理解と尊重	こまめな報連相
D1	D	70歳	再雇用	勤続43年 作業所長・統括所長	新規工事の計画、実行予算作成	整備局工事（橋脚、河川、道路改良、耐震補強）、下水工事（推進工）	変更協議説明、地元調整対応、提案等による信頼関係の構築	毎月 工事問題点、進捗、変更要素、安全設備管理等の打ち合わせ実施	毎月 工事進捗状況、現状変更協議内容、想定変更利益率等の報告
E1	E	71歳	正社員	1977年2月入社。現在にいたる。安全部長	工事部、安全部	地方公共団体の他、地域整備公団、水資源開発公団、道路公団を経験	問題点を遅滞なく卓上に上げ、共に工事遂行する姿勢を見せる	事前打ち合わせの重要性を認識し、双方理解・確認の上施工する	工程、安全について常に先向報告すること

高齢技術者向け調査項目									
回答者	会社	■経歴			■業務内容	■工事関係者との協議や折衝、関係づくりに必要なスキルやノウハウ			
		年齢	雇用形態	・職歴		・現在の主な業務内容	・これまでの工事実績、得意な工種やスキル	・発注者対応	・協力会社対応
F1	F	72歳	正社員* 非常勤	建設会社にて施工管理業務に従事	公共土木工事における施工管理業務、監理技術者				
F2	F	77歳	正社員* 非常勤	建設会社にて施工管理職、営業職に従事	品質証明員				
F3	F	74歳	正社員	国土交通省，社団法人職員	参与、営業部、宮崎支店長	国土交通省での道路計画，積算，入札申請			
F4	F	73歳	正社員* 非常勤	建設会社にて施工管理職に従事	公共土木工事における施工管理業務，監理技術者				
F5	F	68歳	正社員	建設会社にて施工管理職、営業職に従事	公共土木工事における施工管理業務				
F6	F	72歳	顧問	県技術職員、工学系育成機関講師、技術顧問	技術指導、技術者育成、技術提案等	障害者対応型野営場建設、浮き防波堤開発建設、汀線設置型潜堤開発建設、洪水調整池建設等	目的物の機能、効果、利便性、注意点等に対する丁寧説明	目的物建設過程に潜むリスク、要点、懸念事項等の明示、説明	着工から完成に至る間の長所、短所、危険事象の調査、認識、対応策構築等
G1	G	60歳	社員	ゼネコン、法面会社、補修会社	工事現場管理	橋梁補修工、耐震工事、トンネル工事	大人としての対応、経験値による話し合い	大人としての対応、経験値による話し合い	経験値によるアドバイス

高齢技術者向け調査項目										
回答者	会社	■経歴		■技術継承について。デジタル技術だけでは代替、継承できない固有のノウハウもあれば			■働く上で重視すること			■仕事を続ける上で課題に考えていること
		年齢	雇用形態	・利益率、工事成績評価、生産性、安全性などを高める技術やノウハウのポイント	・特に中堅技術者に伝えたい技術やノウハウ	・特に若手技術者に伝えたい技術やノウハウ	・働く上で重視すること、工夫していること	・仕事を続けることでどのようなメリットを得ているか	・会社と自身の働き方がWin-Winの関係になっていると思うところは	仕事を続ける上で課題に考えていること
A1	A	67歳	嘱託社員	常時それらの課題を改善し良い方向を皆の意見も聞いて追求していく	一人で問題を抱えて自分にプレッシャーをかけ過ぎないように注意する	土木工事は多種多様です。コンクリートの現場ではコンクリートを勉強して資格を取得する	若い人が気づけない自分を含めた高齢者の健康管理、安全性	長年の経験を現場で生かせる、健康維持、経済的安定、社会貢献	資格（1級土木施工管理技士）を有することを会社から求められておりそれに見合った収入を得ることができている	高齢者による安全意識の低下、事故リスクの増大
B1	B	65歳	契約雇用	利益率確保のポイント 計画実行予算書に対し、月ごとに出来高に対する支払額を精査し計画より増減率が高い場合はその都度見直し補正することが重要。 工事成績評定向上のノウハウ、ポイント 担当工事の主要工種、現場条件、公衆への影響を事前に精査し、施工管理のストーリーを構築する。最終目標を最初に決め進捗に合わせ更新していくことが重要である。	ある程度の施工管理能力を持ち合わせているが、独りよがりの管理になっていないか、周囲との環境が良好であるかを再認識することが重要である	若手技術者は、施工管理に対する経験が浅いので先輩の施工方法に対する考え方、実績データを習得すること。また、わからないことを恥ずかしく感じず先輩職員にわかるまで聞き、メモをデータとして蓄積し今後の施工管理等に反映させることが大事である	働くうえで重視すること何のために働いているのかを考え自分ができることを最大限に発揮すること 工夫していること 誰に対してもわかりやすい表現や書類を作成していること、人に迷惑を掛けない行動を常に意識していること	①技術士会講習会への会場及びWEB参加によりより広い情報を得ることができる。 ②仕事を続けることで、趣味に投じる資金を得ることができる。 ③経験や技術士の資格を活かし、セミナーの講師を経験できる	会社が求めている事項を読み取り、自身の業務に活かすことが重要だと考えている	これまでの経験を活かしつつ、常に新しい技術を習得し業務に反映させることである
C1	C	72歳	嘱託社員	利益の上がりそうな工事の入札、品質・安全・工程管理を徹底する	特になし	設計図書、現場を十分に把握する事	良い物を作り、顧客に喜んでもらう事	定期的な日常での健康、収入が得られる	多種の資格を持っている事	今の現場は元請会社自分1人なので、休みの希望日がとりづらい
D1	D	70歳	再雇用	工期短縮、顧客の要望対応、工程調整強化、安全確認の強化により顧客満足度を得る	工事現場全体の把握、発注者との協議、要望等における対応力	担当工種を任せ責任感を養う	顧客とのコミュニケーション能力	生活習慣病予防対策（健康維持）	自身の経験・知識伝授等による工事利益率増	自身に健康の問題があり、何時間で会社貢献出来るか
E1	E	71歳	正社員	"会社を第一に、を前提に取り組む	全ての工程に事前協議を行う	安全第一を基本にした現場主義	会話	新しい考え方	仕事が楽しく思い出した事	全社員の「愛社精神」の向上

高齢技術者向け調査項目										
回答者	会社	■経歴		■技術継承について。デジタル技術だけでは代替、継承できない固有のノウハウもあれば			■働く上で重視すること			■仕事を続ける上で課題に考えていること
		年齢	雇用形態	・利益率、工事成績評定、生産性、安全性などを高める技術やノウハウのポイント	・特に中堅技術者に伝えたい技術やノウハウ	・特に若手技術者に伝えたい技術やノウハウ	・働く上で重視すること、工夫していること	・仕事を続けることでどのようなメリットを得ているか	・会社と自身の働き方がWin-Winの関係になっていると思うところは	仕事を続ける上で課題に考えていること
F1	F	72歳	正社員* 非常勤							
F2	F	77歳	正社員* 非常勤							
F3	F	74歳	正社員					社会に関わり、貢献できることを実感できる。	自分の体力に合わせて無理のない範囲で出勤日や勤務時間を調整できる	
F4	F	73歳	正社員* 非常勤							
F5	F	68歳	正社員							
F6	F	72歳	顧問	機能的・安全性優先した土木工学の科学的技術提案能力の醸成	現場対応型の土質力学、水理学、構造力学等の再構築、学び直し	基礎的土木工学と現場条件とのマッチング、工法変更等の学びの推奨	自然条件への対応、科学的理論に裏付けされた安全施工、機能的仮設工法の提案	未開発技術、未経験技術を解析、改善、伝承、指導的職責を兼ね自己研鑽が図れる	技術指導と自己研鑽	AI機器等による知識吸収型多く自己技術の醸成、理論展開、技術論文構築等困難
G1	G	60歳	社員	工程管理、進捗状況の共有、検査計画書の作成、写真管理、安全パトロールの実施、KY活動、環境配慮、報告書の提出	判断基準や失敗事例の言語化、マニュアルやチェックリストの作成	マニュアルの作成、チェックリスト・評価制度	同調	新技術の活用、理解	なし	体調管理

現役技術者向け調査項目

回答者	会社	■経歴			■業務内容	■工事関係者との協議や折衝、関係づくりに役立った高齢技術者のスキルやノウハウ			■高齢技術者から教わった、デジタル技術だけでは代替、継承できないノウハウなど	■高齢技術者が活躍できる環境があることで、自身にとってもメリットに感じること	■会社の高齢者活用の施策で期待すること、要望は	
		年齢	雇用形態	職歴		現在の主な業務内容	・これまでの工事実績、得意な工種やスキル	・発注者対応				・協力会社対応
A1	A	49歳	正社員	1994年4月入社勤務31年	県発注工事の現場代理人・監理技術者	公共事業(国交省・県・市)、河川工事やコンクリート構造物工事を多く手掛けている	発注者への協議内容や根拠について、意図が伝わる内容になっているかを確認してもらい、日々アドバイスを頂いている	協力会社の要望や意見など、日常的に間に入って聴取していただき、事前の段取りや効率よく施工できるための材料注文等アドバイスを頂いている	担当する部署が同じであることから、資材置場の運営や直用の技能者組織の管理方法等、引継ぎとアドバイスを頂いている	施工管理の基本や目的をしっかり把握していなければ、どんな便利なツールやICTを使用しても効率的な施工が出来ないことを日々教えて頂いている	過去の経験事例を教えて頂くことは勿論のこと、今回の工事のように県内初施工となる新工法等についても、相談しながら一緒に検討できる環境に大きなメリットと安心感を感じている	間違いなくどの若手社員よりも、人生経験や現場経験を積んでおり、まだまだ教えて頂けることは沢山ありますので、高齢者が働きやすい環境の更なる構築や給与面においての満足感が得られるよう配慮をお願いしたいと思う
B1	B	44歳	正社員	2015年入社～公共工事の現場代理人及び監理技術者	工事所長及び施工管理業務(監理技術者)	国土交通省、県地域振興局、市などの道路工事、河川工事、山間地での災害復旧工事など様々な現場を経験したことで現場対応力が養われた	長年公共工事に従事していると発注機関の担当者との信頼関係が構築できており、現場で問題が生じた際は、過去の実体験をもとに、理論と経験の両面から根拠などを示せることから説得力がある	同左	社内でも頼れるベテランとして信頼があり、一つ聞けば二つ返ってくる。トラブル時に冷静に判断・対応していただき後輩の精神的な支えになる	長年の実務経験の中で培われた決してマニュアル化できない、「感覚」「聴覚」「視覚」などなど	左記と同じではあるが、知識の塊があるからこそ精神的な安心感は絶大。工程表では汲み取れない部分を炙り出してくれる。例えば、この作業の前に…この機械の能力は…この担当者はこうすれば協議しやすいなど	・退職による財産(技術、知識)を残したい→技術継承システム? ・若手育成に貢献してもらいたい→教育担当…世代ギャップ問題 ・品質、安全文化の維持→安全講和や事故・失敬談 ・柔軟な雇用制度→週0日勤務※実施済み、就労時間9:00-16:00など
E1	E	60歳	正社員	施工管理	施工監理者のサポート・指導	施工管理全般、コンクリート工事、基礎工事	過去の同種工事の実績およびデータ	協力会社の特性や交渉方法のノウハウや専門技術の種類	社内においては再発防止や工事開始前の事前対策、施工会議	ヒアリングで受ける現場感覚、トラブル時の現場経験、発注者及び住民対応での言葉の選び方	身近にいることで安心感がある	技術・技能の継承はもちろんのこと、経験、知恵、指導力や人間関係を組織に還元することが絶対条件だと考える
E2	E	54歳	正社員	土木施工管理32年	現場施工管理(現場所長)	NEXCO、国交省、県発注の土木工事、橋梁下部工、改良工事ほか	ていねいな対応(分かりやすい書類、説明)	上から目線ではなく、下から目線で協議する。やさしくていねいな対応		知識・経験はもちろん、目配り、気配りの大切さ	細かい技術力を生かした助言、書類作成能力のすごさ	元気でいてほしい。無理しない程度で手伝って欲しい
G2	G	42歳	正社員	施工管理会社	現場監督	法面工、橋梁耐震、補強工	豊富な経験による設計力、課題解決力、折衝力	豊富な経験による設計力、課題解決力、折衝力	豊富な経験による設計力、課題解決力、折衝力	問題が発生した時の対応力(知識)	豊富な経験、知識による臨機応変な対応で学ぶことができる	若手技術者、現場技術者への計画的な人材育成の仕組み作り

参考資料 2

参考2 コンテンツ案

参考 2-1	株式会社田名部組	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	参考 2-2
参考 2-2	株式会社小野組	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	参考 2-4
参考 2-3	土志田建設株式会社	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	参考 2-6
参考 2-4	株式会社久本組	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	参考 2-8
参考 2-5	白石建設工業株式会社	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	参考 2-10
参考 2-6	旭建設株式会社	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	参考 2-12
参考 2-7	幸輝興業株式会社	・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	参考 2-14

高い技術力と優れたノウハウを持つ技術者の力で「東北 No. 1 ゼネコン」を目指す

株式会社田名部組

株式会社田名部組は、青森県 No.1 の売上高にとどまらず、「東北 No.1 ゼネコン」「日本一の地方ゼネコン」という明確な経営目標を掲げる。具体的には 3 年以内に北東北 3 県で No.1、5 年後には東北 No.1 を目指している。その実現に向けた取り組みが①各拠点の連携強化に向けた体制整備、②東北エリアでのさらなる市場開拓を含む既存拠点の販路拡大、③高品質の構築物を提供する設計、④施工体制の強化—の 4 点となる。

「仕事を生むのは高い技術力と優れたノウハウを持つ技術者」との明確な田名部社長の明確な方針のもと、工事の受注増加や営業エリアを拡大するとともに商機を逃さないため、現場を任せられる建築技術者の数が必要となる。同社では、下は 18 歳、上は 77 歳までの技術者たちが現場の第一線で活躍している。

当初は 60 歳での一律定年制を設けていたが、年齢差別禁止法がある諸外国を参考に、年齢や性別、国籍にかかわらずパフォーマンスに見合った給与体系を構築した。「心身ともに健康であれば戦力になる」との社長方針のもと、高齢者であっても能力や希望に応じた給与、勤務形態を整備し、事実上、生涯現役に近い労働環境を整えている。

さらに多数の拠点を構え、異分野を含めた、多角的な事業経営に取り組んでいる田名部グループの強みを生かし、社員 1 人ひとりに適材適所を用意している。

建設投資が落ち込んだ時期に就任した田名部社長は「建設業はサービス業である」という意識を社員と共有し、社会人としてのマナーに始まる徹底した人財教育を実施。工事成績を高めることで次の受注につなげ、倒産の危機から業績の V 字回復を果たした。

特色ある高齢技術者活躍の一つが、ゼネラルマネージャー (GM) 制度だ。ドボクルーズ (直営作業員) 担当の大久保正人さんのほか、公共事業 PFI 担当、内部統制担当などの GM を置く。

GMの年齢はおおむね65歳前後で、各専門分野の専門能力に加え、人望に長けている人物が選ばれている。

また、社員教育の一環で取り入れているデジタル社内大学校・TANABUアカデミーでも各自の経験やノウハウを動画として教材化することで、技術の伝承にも一役を買っている。

高齢技術者の新規採用にも積極的に取り組んでいる。田名部組単体の売上の約3割を占める東京支店では、ゼネコンの退職者などの経験豊富な69歳、68歳を現地で採用し、建築工事の現場管理などに充てている。また、過去に1年以上在籍していた退職者を再び採用するアルムナイ制度・田名部カムバック制度も創設した。

同社の人事評価制度は「仕事の成果」と「課外活動」の評価割合を50%対50%に設定している。仕事以外の社会貢献活動や遊びを促し、課外活動を通じて人間力を磨き、地域社会のためになる取り組みを重んじているからだ。福利厚生も充実しており、会社が積極的に社員の自発的なサークル活動に協力している。

さらには従業員同士が日ごろの感謝の気持ちを伝え合う「サンクスカード制度」を導入。経営改革の一環で導入した活力朝礼は、ベテランから若手まで一体感を持って仕事に取り組む社内文化の醸成に一役を買っている。毎朝30分にわたる朝礼を動画として記録しておくことで、各事業所でも視聴できる。社長の考えなどを全社員が共有する場となっている。

田名部組を代表する高齢技術者の大久保正人さんは、土木部ドボクルーズ担当GMとして直営施工部隊を統括する立場にある。さらに現場代人や監理技術者をサポートする工事係も務めている。直接現場を担当しなくなったいまは現役時代に2回落ちたという技術士の資格取得に意欲をみせている。さらに社内で発足した八戸田名部組ライオンズクラブにも加入するなど、現場一筋の生活から一変し、さまざまな活動に積極的にチャレンジ。「技術士に加え、労働安全コンサルタントなどの資格も取得し、生涯現役で会社に貢献したい」と話している。

“ベテラン” に会社にももらってデメリットはない。メリットだらけ。

株式会社小野組

「人材」に関する小野組の考え方や社内の様々な規定、そして業務実態において、「高齢技術者の活用」といった視点から見えてくるものは少ない。言い換えれば、「高齢」である「技術者」は須くこのように「活用」するといった思考方法や、「決まり」は見えてこない。年齢を重ね、地域事情に精通し、経験に裏打ちされた多くの知識と確かな技術力を持つ従業員をあえて「高齢技術者」として括る見方も作法もなく、経営方針に掲げる「人づくり＝地域づくり」の過程においてそれは単に“ベテラン” に会社にももらってデメリットはない。メリットだらけ。身体が効くうち来てほしい」という「存在感」であり、様々な事情も含めて個々それぞれ、いわば「面々のはからい」、「自然体」である。

「人材（人財）は『育てる』ものであって、『活用する』ものではない」という、同社の小野貴史社長の信念は、人材を「コスト」としか考えない新自由主義的考え方に対するアンチテーゼであるとともに、家業をベースに地域共同体の中で「地域の問題を解決し」「地域の人々が安心して自分らしく輝ける基盤をつくり守ること」を生業としてきた同社の歴史そのものである。130年余を数える社歴で「経営難に陥った時に地域の方々に助けられ」、「地域とはまさに従業員一人一人であり、我らが地域の構成員なのだ」と確信するに至ったという。

こうした地域とのつながり、地域への思いに対して現在進行形の形を与えたもののひとつに「三方良しの公共事業」という考え方・運動がある。実は小野社長は2008年に設立された三方良しの公共事業推進研究会に初期段階から関わっていた。2013年には率先して同研究会の新潟支部も発足させて支部長を務め、その後研究会の理事長にも就任し、全国的な活動を牽引してきた。同研究会では国土交通省の協力も受けながら、発注者、施工者、地域住民の3者の関係を徹底して追求。住民を軸にした受発注者間のコミュニケーションと情報の発信の重要性を各地で訴えた。

小野組の公共工事施工においても、この「三方良し」の理念が徹底され、現場最前線にいる施工者が「この工事は何のために行うのか」自ら問い、学び、それを地域住民に発信し、共有していく活動を実践。その後の改正品確法（公共工物品質確保促進法）や建設業の生産性向上施策の先取りの活動としても注目を集めた。この活動を通じて、地域（住民）と施工者（受注者）、公共発注者との関係を具体的な工事の現場を通じて徹底して追求したことは、同社が謳う「地域と共生し社会的責任を果たす」という経営理念に血肉を与え、「地域の守り手」というキャッチフレーズに強い現実感を付与し、現場で働く同社の建設技術者が地域との関係をこれまでにも増して我がこととして得心するステージに押し上げたともいえる。

さらに深く、同社の経営の肝を読み解けば、論語にいう「恕」や「利他」という考え方に突き当たる。小野社長が多様な人脈や交流の中からつかみ取った、「経営＝人づくり」の根幹となる次の文言がそれである。「社長の役割は『恕』を実行し、社員が嫌がること・困ることをしない、従業員の方々が生き活きと働ける環境を整備すること、この1点にあります」

地域住民との関係も、社内における従業員との関係も、発注者との関係も、すべて等価に相對して細やかなコミュニケーションを結んでいくという、こうした倫理性は同社が歴史の中で培ってきたものであると同時に、今ではDXへの取り組みや都市圏などへの広域的な営業展開においてさえも通奏低音のように、常に社風のように流れていて、事業進行を円滑に導いているようである。

本社を置く新潟県胎内市を中心とした地域の共同体を舞台に、社会インフラの維持・整備を通じて地域の課題解決に取り組む中で住民との関係を連綿と紡いできた、いわば土着的な課題への対応と、常に先端的な建設技術導入や広域的な企業連携などにも取り組む、空間を越えた対応の両面を軽やかに行き来する経営センスにも「恕」や「利他」という倫理性が見え隠れしている。（了）

ベテラン技術者の活躍に、層が厚い若手技術者を活かす新しい チャレンジをプラス

土志田建設株式会社

土志田建設株式会社は「受注機会の拡大」や「豊富な経験・知識の活用」などの観点から、高齢技術者の活躍支援に取り組んでいる。

同社は現在、横浜市発注工事の受注を会社の大きな柱としている。市の発注工事は一般競争入札が主流で受注できるかどうか、安定的な見通しを立てることは難しい。一方で、3 億円以上の工事に原則として総合評価落札方式（標準型・簡易型）を採用している。

総合評価方式が適用される案件では優良工事表彰受賞技術者が加点されるため、受注戦略を立てる上で重要になる。同社には、実際に市の優良工事表彰を受賞した高齢技術者が在籍しており、今後の受注機会拡大につながると考えている。

受注工事の中心となっている水道工事、推進工事は、ベテランが継続して毎年取り組む工事が多い。水道工事は毎年 3~4 本を受注しており、1 件あたり 1 億 5,000 万円から 3 億円程度の受注金額になる。業界に入ってからずっと水道工事を担っている高齢技術者がおり、豊富な経験・知恵を持っているため、現場を安心して任せられる。

ベテラン職員が現場代理人の場合は、基本的に若手技術者をサブとして配属し、技術継承をしている。同社は 2019 年から新卒採用を本格的にはじめ、若手が多く在籍している。土志田裕介社長は技術継承に向け課題点を、ベテラン職員と若手が互いにコミュニケーションの取り方がわからない点と考えている。ベテランは、指導内容をパワハラと受け取られることをおそれて遠慮してしまい、的確な指導ができない場合がある。一方で若手は聞かなければいけないことをコミュニケーション不足から聞けないことがある。ベテランと若手とをつなぐ中間層がいるとうまくいくのではないかと構想するが、現在の社員構成では「現実的ではない」とも考える。若手が多くいる会社であるだけに、技術をいかに伝承するのが今後考えるべき大きなポイントと言える。

高齢技術者の継続雇用にあたっては、高齢者とそれ以外の社員を区別していない。現在働く高齢技術者は全てフルタイム勤務で、給与体系も替えず継続して働いてもらっている。あくまで個人の意思を尊重しており、働きたいという意志を持った技術者が継続して働いている。ただし、技術者の要望にあわせて、心身の負担の少ない現場に配置したり、夜勤のない現場を選んだりといった配慮はしている。

建設現場ではさまざまなデジタル化が進んでいるが、高齢技術者の中にはすぐに対応できない人もいる。土志田社長はそうした高齢技術者のサポートも狙いとして、現場竣工書類、管理書類の作成支援や写真整理、積算などのバックオフィス業務を担うビジネスサポート推進課を就任時（2025年7月1日）に立ち上げた。同課には若手女性社員3人が在籍し、業務に当たっている。導入現場はまだ一部に限られているが、今後拡大していく予定だ。

インフラ老朽化対策の本格化を見据え、同社は、若手技術者を管更生工事のJVに派遣する等して管更生工事の施工内製化に取り組んでいる。

土志田社長は「歴史があるだけで会社が存続するわけではないので、日々時代にあわせて会社経営に取り組まなければならない。新しいことにチャレンジし、変えることは変えて、若い人、熟練の人たちの意見も聞き、お互いにとっていいところ、良い意見を取り入れてやっていければいいと思っている」と展望している。

「シームレス」に活躍する技術者が支える、緊急工事を担える 「土木 1 本」建設会社の一体感

株式会社久本組

社員数約 100 人の株式会社久本組（大阪市、川口昭久社長）は、河川護岸工事、送水管布設、道路といった公共の土木工事のみで経営を維持拡大させてきた。大阪市内など京阪神の都市部に拠点を置く同社と同規模の総合建設会社の多くが、土木・建築両方もしくは建築がメインに受注していることが多い中で「土木一本」の久本組は、ある意味非常に特異な存在とも言える。

この公共土木工事中心経営の根幹にあるのは「仕事を通して地域に貢献する」という信念である。阪神・淡路大震災と東日本大震災の二つの大震災での経験が社員一人ひとりの役割と仕事の意義を明確にし、それが同社の強みと自覚することにもつながり、「私達の技術が必要とされているのであれば、どこでも仕事はいとわない」という同社の仕事の姿勢になっている。

「昔は同地域でも、市の競合する業者はある程度営業していた」という。現在は、「半減している」ので、「もしも今、阪神淡路大震災とか東日本大震災のような大規模災害が発生した場合に、対応できる建設会社がどれだけあるだろうか」と川口社長は懸念している。同社は、「明日の朝までお願いします」と真夜中に営業担当者に電話がかかる緊急工事にも対応している。このような緊急工事は、公共土木工事を切れ目なくやっている「当社のような建設会社だからできる」という。「独自に公共土木工事の仕事を持ちながら、緊急工事が担える建設会社をキープしなければいけない」という使命感を持っている。

同社の高齢技術者活躍は、「技術の継承・社内共有」と「経営の維持・安定」にほぼ集約できる。一口に土木工事といえど、規模や施工条件は千差万別であるため、現場が直面する問題は多岐にわたる。その点、長年にわたる経験をもつ高齢技術者の存在は、若手・中堅の職員にとって頼れる存在でもあり、高齢技術者が他の技術者とともに活躍していることにより、彼らが長年にわたり現場で培ってきた知恵を継承、共有できる体制づくりを促進していると考えられる。また、経営の根幹である受注工事を確実に施工するためには優秀な現場職員の存在は不可

決となるが、その点においても様々な工種の施工実績を持つベテラン技術者の存在は大きい。ベテランの確実な仕事ぶりにより、発注者の期待に応える品質を実現し、信頼を高め、次の受注につなげている。

上記2点に加え、社員の中に自社の経営に対する安心感がある。川口社長の根底には、「当社にとって、最大の資本は社員」、「この業界は人があってこそ」という「人重視」がある。そんな経営者のキャラクターを反映して、同社内の風通しは非常に良い。「長く働くことができる」「入ってよかった」という会社に対する安心感が、仕事に対するモチベーション向上と、自社に対する帰属意識の醸成・向上にもつながる。若手や中堅の技術者が不足している中で、優れた技術と経験をもつ高齢技術者に長くいてほしいという必要にも駆られて、定年制の延長を始めとする環境整備を進めてきた。それは川口社長が図らずも語った「65歳で線引きをするつもりは全然ありません。その感覚を一言で言えば『シームレス』なんです。切れ目がない。我々には『60歳だから』『65歳なので』といった線引きするつもりがそもそも全くない」という言葉にもよく象徴されている。

久本組の高齢技術者活躍の特色を改めてまとめると、

- 1、「働ける意思がある間は働くことができる」ことで技術者数を維持、品質を確保
- 2、風通しの良い会社であることで技術者間に技術とノウハウを共有、伝授、承継する
- 3、社内の帰属意識を醸成、モチベーション向上

の3点に集約される。65歳定年を導入し、無期限での雇用という方法で定年という区切りに左右されず、本人が希望すればいつまでも長く働くことができる環境を提供する。確実な仕事ぶりにより、高い施工品質を実現、信頼を高めることで次の受注につなげている。高齢技術者は、若手・中堅にとっては得がたい貴重な情報源。加えて彼らのもつ「コネ」＝人脈やネットワークを引き続き活用できるという側面もある。多世代がまじりあい「ものが言いやすい」風通しのよい雰囲気が醸成される。それが経営の維持と安定を生み、社員の中に自社の経営に対する信頼と安心が形成される。会社に対する愛着の念が仕事に対するモチベーション向上につながり、自社に対する帰属意識向上にもつながっている。

ベテラン技術者の技術やノウハウを若手技術者につむぐ

白石建設工業株式会社

白石建設工業株式会社は、1959年の創業以来、建築・土木工事といったインフラ整備において市内建設業では屈指の実績を積んできた。一方、『災害時にこそ、協力できる力。建設会社としての信念。』を理念に掲げ、自社だけでなく、国や自治体の事業継続にも積極的に貢献している。ひとたび自然災害が発生すれば全国各地へ応援に駆け付けており、県内でもトップクラスの災害対応力を持ち合わせる。高齢技術者に蓄積されてきた経験やノウハウは、若手技術者まで脈々と受け継がれている。

同社は、50代以上に比べ、30代40代の技術者数が極端に少ない。この技術者の年齢階層のアンバランスを克服するため、同社は、2013年ぐらいから、なんとか新卒採用を入れたい思い、積極的な新卒者採用に取り組んできた。その結果、現在は20代の技術者数が多い。この新規入職増について、白石社長は、建設業が、「歯車の1個になるのではなく、自分で街づくり、自分の住んでいる地域に貢献できる、すごい意味深い」仕事であることを学生に伝えていること、「何歳になっても仕事にポリシーを持って働いている」ベテラン技術者が直接学生に語りかけることが、「刺さっている」のではないかという。

同社は離職率が低く、現在第一線で活躍する高齢技術者は20代から苦楽を共にしてきた。会社や地域を熟知している彼らへの信頼は厚く、同社の最大の財産となっている。白石社長も彼らをファーストネーム（名前）で呼ぶなど“家族”として接する。

定年がない同社の就業形態は、彼らの能力を最大限活用するベストな方法となる。また、これまでの建設会社の組織体制に一石を投じるものであり、人口減少・高齢化社会の渦中にある建設業界の好事例になるであろう。

同社は愛媛県新居浜市に本社を構える。自治体規模は、全国的に見ても決して大きなものではない。一方で、過去に大きな自然災害に見舞われた経験があり、南海トラフ地震が発生した際も相応の被害を受けることが想定されている。技術者不足に悩む自治体にとっても、経験豊富な技術者を抱える同社の存在は大きい。発注制度や関係法令の改定、権利関係者が複雑に絡

み合うケースなどにおいて、同社に意見を求めていることでもその信頼性が伺える。高齢技術者を中心に、会社、社員、地域が“三方良し”の好循環を描いていると言えよう。経営陣は高齢技術者に厚い信頼を寄せ、一方の彼らは希望すれば働き続けることができる環境に安心感と喜びを感じる。

高齢技術者には大きく分けて「技術伝承」と「受注確保」の2つの役割に期待している。

土木は理論や知識だけでなく、現場で培った経験や知見など先人の努力の上に成り立つ「経験工学」である。この経験に基づいたアドバイスは若手の成長を促す何よりの教育材料となる。同社もその重要性にいち早く着目し、その役目を高齢技術者に託した。一例が2013年に取り入れたチーム制であり、ベテラン技術者がチームリーダーをサポートすることで日常業務の中で技術伝承を進めている。

高齢技術者の豊富な経験だけに頼ることはない。若手の新たな発想とAI（人工知能）の3つを掛け合わせた上で成長戦略を描く。この過程で、高齢技術者はブレインとなる。長年の業務経験で培ってきた勘やコツといった高齢技術者の暗黙知を、コミュニケーションやAIを活用しながら形式知化することで中堅・若手に広める。

受注確保にも高齢技術者が力を発揮している。自治体発注工事の総合評価における技術提案書や、独自色が強い民間工事では彼らの存在は欠かせない。特に愛媛県はランダム係数を導入したことで読み切れない工事が多くなった。高齢技術者の積算能力を頼りに、落札金額を見極める。他方、現場においてはいかに工事成績評定点を上げるか、そのノウハウを若手社員に教えている。

同社では高齢技術者が率先して、技術やノウハウをつむぐ行為を意図的に行っている。

健康経営、「90 歳定年制」、ICT・DX による働き方改革

旭建設株式会社

旭建設株式会社は、担い手不足や若手への技術継承といった建設産業が抱える課題に対して、高齢技術者の活躍を最重要施策として取り組んでいる。

旭建設株式会社の高齢技術者活躍支援は、制度・役割・育成・健康の4つの観点から多層的に構成されている。

①雇用継続と給与体系の維持

高齢者が意欲を失わずに働けるよう、「90 歳定年制」の提示し、生活の基盤となる待遇面で先進的な取り組みを行っている。多くの企業が定年後に再雇用や嘱託への切り替えを行うのに対し、旭建設では正社員のまま雇用を継続し、職種が変わらない限り給与体制を維持（下げない）している。自社からの継続雇用だけでなく、他のゼネコンを引退した70代の技術者や、国交省OBなどを中途採用で積極的に受け入れている。

②多様な働き方と役割の創出

「本人が好きなきときに出てくる」働き方や、特定の現場をサポートする「非常勤」としての雇用形態も存在する。介護やリフレッシュ、家族サービスなどの事情に合わせて、希望に応じて週休3日制を選択できる制度を整えている。品質証明員やトンネル部長、技術顧問・アドバイザーなど経験に即した専門ポストを設けている。

③技術継承と「相互学習」の仕組み

高齢者の知識を若手に受け継ぐだけでなく、双方向の学びを促進している。高齢技術者が若手からDXやICTを教わる一方で、ベテランは現場ではもちろん、週1回程度の「土木塾」という勉強会などを通して、若手に現場の段取りやミスのリカバリー方法を教えるという、双方向の学習が行われている。

④健康経営による就業環境の整備

長く働き続けるための基盤として、社員の健康維持を会社が全面的にバックアップしている。勤務時間内のラジオ体操やストレッチ、清掃活動を通じて、社員が自分の体調を確認できる機会の創出を狙う。健康インセンティブなどもある。

このほか、最新技術の導入や女性活躍などを通して、誰もが働きやすい職場環境づくりに積極的に取り組んでいることも特徴に挙げられる。

2016年にドローン事業部を立ち上げ、UAVを使った測量を直轄現場で検証などに取り組み、今では地上型のレーザースキャナーや無人化バックホー、トラック運行管理システムなどを導入している。将来的には、全ての現場を本社から遠隔管理することを目指している。これらDXの取り組みは、作業における身体的・時間的負担の軽減につながり、高齢技術者にとって負担となりやすい長時間の現場立ち会いや重複する帳票作成、移動を伴う確認業務などを大幅に軽減し、体力に依存しない働き方が可能となる。

『女性活躍推進法』および『次世代育成支援対策推進法』に基づく一般事業主行動計画を策定し、女性が活躍できる職場環境づくりを進めている。女性の技術職・管理職への登用を促進しているほか、女性が技術者・施工管理職として活躍できるよう建設ディレクターを創設・導入している。「隔週・週休3日制」などの働き方改革的な制度により、妊娠中や子育て中の女性も無理なく働ける環境が整備されている。2027年までに全社員の女性比率を35%にする目標を掲げ、制度や仕組みを整備していく方針も示している。女性の採用・定着、キャリア形成を促すことで建設現場の多様性を生み、チームの強化、働きやすい職場文化の実現につながる。時短勤務や役割分担の明確化、建設ディレクターなどの現場以外での技術職の創出といった柔軟な働き方が整備されることで、この環境はそのまま、フルタイム・フル稼働でなくても活躍できる、経験を活かした指導・管理業務に集中できる、といった高齢技術者にとっても働きやすい職場環境となると考えている。

会社は従業員あつてのもの。従業員は家族あつてのもの。

新卒採用の実現に向けた ICT・DX による 3K 克服

幸輝興業株式会社

幸輝興業（岡山県倉敷市、岡村孝幸社長）は、法面保護工事一式の個人事業として 1991 年に創業し、現在は岡山県や国土交通省中国地方整備局の工事を元請け受注するなど飛躍的な成長を遂げた企業である。社長の自宅をオフィスにして 6 人でスタートした同社は、徐々に公共工事の元請け企業としても頭角を現し、2014 年から直轄工事の受注を本格化し、今も発展を続けている。土木技術者による「施工管理」と、祖業であり若手職員（職人）を中心とした自社施工を社内で一貫して実施する独自の施工体制により、高品質な施工が発注者の信頼を得て、受注を伸ばしてきた。

さらなる成長に向けた目標に新卒採用の実現を掲げる。その実現のため、従業員が働きやすい環境整備、発注者から信頼される施工を推進しており、それらを支えるツールとして ICT も積極活用している。岡村社長は「地域の名だたる企業の中から当社を選んでもらうには、まずは若い人が来たいと思う企業づくりを進める必要がある」とし、従来の 3K（きつい、汚い、給料が安い）のイメージを払拭する働きやすい職場づくりを経営目標に掲げる。特に「会社は従業員あつてのもの。従業員は家族あつてのもの」（岡村社長）と考え、運動会などの行事への参加や子供が熱を出すなど病気になったときには気兼ねなく休める体制や雰囲気醸成し、「ノー残業デー」を設けるなど、家族に喜ばれるための施策を実施してきた。

受注面では、「施主の信頼第一の施工」を掲げ、自治体や国の工事を受注するに当たり、施工管理と施工を一貫して手がける独自のスタイルで品質を高めてきた。その中で、施工管理や入札参加などの受注面も含め、ベテラン技術者の経験や工事实績への重要性が高まっている。そうしたベテラン技術者が技術やノウハウを活用し活躍できる環境づくりを実現する上で、ICT を活用した DX が効果を発揮している。

特に役だっているのが、誰もが簡単に活用し、容易に導入できるクラウドカメラシステムだ。同社は、60歳のベテラン現場代理人の稲田茂利土木部長（60歳）が現場代理人を務める中国整備局の発注工事にクラウド録画型映像プラットフォーム「Safie」を導入し、離れた場所から現場の様子をリアルタイムで把握しながら現場管理に取り組んでいる。そうすることで、膨大な書類作成業務が効率化し、残業の解消に大きく貢献しているという。

具体的には、遠隔監視で現場の安全管理を向上させるほか、事務所と現場の往復回数の削減、現場を見回るタイミングの最適化などに効果を発揮している。それまで現場にいなければならなかったものが、クラウドカメラが「眼」の代わりになることで、リアルタイムで現場の様子を確認し、膨大な書類の作成業務などに時間を充てることができる。事務所と現場を往復する負担も減り、ベテランが業務しやすい環境になる。稲田部長は「事務所にいながら作業の進捗を把握したり、歩掛かりを把握したりすることで、現場に行ってもまだ作業が終わっていない『行き損』や『行き遅れ』をなくすことができる」と効果を語る。結果として、1日1時間ぐらいの時間短縮になるため、1週間で見ると5、6時間の時間短縮が実現している。

今後も、新技術を上手に組み合わせることで、ICTとベテラン技術者のノウハウが相乗効果を発揮できる環境づくりを推進する。岡村社長は「体力的な部分は若者に譲るが、高齢技術者には年を重ねて得た経験値や知識があり、若手にはない「重み」がある。人には一長一短があり、経験を持つベテランと、これから伸びようとする若手がともに現場で活躍できるよう、適材適所で働く環境整備を進めていきたい」と見据える。

高齢技術者の活躍支援により地域建設業が抱える課題を改善した優良事例調査
令和8年3月発行

【発行】

一般財団法人 建設業技術者センター

〒102-0084

東京都千代田区二番町3番地 麴町スクエア 4階

TEL: 03-3514-1256 FAX: 03-3556-0340

URL: <https://www.cezaidan.or.jp/>

本書の全部又は一部を無断で複写複製（コピー）することは、著作権法で定める例外を除き、
禁じられています。