

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
(概要版)

令和8年5月

一般財団法人 建設業技術者センター

1. 調査の主旨

◎ 高年齢者雇用安定法の措置状況

- ・ 「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」（高年齢者雇用安定法）は、急速な高齢化の進行に対応し、高年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する。
- ・ 同法により、事業主は、2025（令和7）年4月1日以降、高年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ていなければならない。
- ・ また、事業主の努力義務として、70歳までの高年齢者就業確保措置を課している。措置は、①定年制廃止や②定年引上げ、③継続雇用制度導入という雇用措置に加えて、「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）でもよい。
- ・ 厚生労働省の調査結果によると、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、義務である65歳までの高年齢者雇用確保措置実施済みが99.9%、努力義務である70歳までの高年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（報告書図1.1-1）。
- ・ 抽出ではあるが、**取材対象建設会社の建設技術者に対する高年齢者雇用安定確保措置の状況**についての実態把握を目的の1つとした。

◎ インタビューのポイント整理

- ・ 本調査は、地域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と経営者の就労支援の取組、地域建設業の課題が抱える課題とその改善について、インタビューを通じて把握することを目的とする。
- ・ 内閣府の高齢者社会対策経済調査²⁾（調査の様子は報告書 p4 を参照）をもとにした建設業に限らない高齢者全体の就業意欲、企業における高齢者再雇用時の賃金水準、「在職老齢年金制度」と年金受給の繰下げ、雇用形態と働き方、建設工事需要の動向、技術者不足の動向、担い手確保の課題から、**取材対象の建設会社、高齢・ベテラン技術者、現役技術者からインタビューで聞き取るポイントを整理**した。

○建設技術者の就労意欲1 建設技術者という職務の性質

- ・ 現在働いている高齢者は、現在仕事がなく今後も仕事をする意向がない高齢者に比べて、70歳を超えて働く就業意欲が高い（報告書図1.1-2）。
- ・ 「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（報告書図1.1-3）。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。
- ・ **自社高齢建設技術者の就業意欲とそれに対応する環境整備に関する建設会社の考え**。推薦頂いた**建設技術者自身の就業意欲とその理由**。

○建設技術者の就労意欲2 「収入」と「体によい・老化を防ぐ」、「体力的負担」

- ・ 収入を第1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歳で境に急減（働いている人の男性20%強、女性10%弱）し、年齢階層が上がるほど

減っている（報告書図 1.1-4）。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（働いている人の男・女ともに 1 割弱）し、年齢階層が上がるほど割合が増えている（70 代で 3 割に達し、収入のために働く人の割合 4 割強にせまる）ことから、健康・老化を防ぐために働く人を支援することが重要といえる。

- ・ 「仕事内容について体力的な負担が少ない」を 3 番目までの理由として働いている高齢者は、年齢が上がるにつれて増える（65-69 歳で 2 割強、70 代で 3 割前後）（報告書図 1.1-5）ことから、体力的な負担とのバランスに配慮する必要がある。
- ・ **「収入」と「働くのは体によい、老化を防ぐから」「体力的負担」、健康や自身の老化に関する建設技術者の考え。**

○建設技術者の就労意欲 3 「仕事が面白い」、「仕事にやりがいを感じる」

- ・ 現在働いている高齢者のうち、「仕事が面白い」を第一義に働く人が約 4~10%おり、第 3 目的までに「仕事にやりがいを感じる」人になると 2~3 割に増す（報告書図 1.1-6）。働いていない人も含めたアンケート回答者に広げても、第 3 目的までに「仕事にやりがいを感じる」人の割合は、60-64 歳で 2 割弱、65-74 歳で 1 割強いる（報告書図 1.1-7(1)）ことから、「面白さ」や「やりがい」を動機に働く高齢者を支援することも重要である。
- ・ **「面白さ」や「やりがい」は、高齢建設技術者の働く理由か。**

○建設技術者の就労意欲 4 健康上の問題、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（報告書図 1.1-8）。60 代では男性は年齢階層が上がると 5%から 2 割弱に増加する。一方、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）。60-80 歳の各年齢階層で 5%~2 割程度の方が健康上の理由で働くことができなくなることを念頭に置く必要がある。
- ・ 「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 割前後いる。一方、男女ともに年齢階層による増減は見いだせない（報告書図 1.1-8）ことから、建設技術者においても「家族の介護や家事」で働けない人は数%、最大で 1 割程度と推測される。
- ・ **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、おられた場合の会社として支援。**

○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（報告書図 1.1-9）。
- ・ **建設会社は技術者の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。**

○「在職老齢年金制度」と年金受給の繰下げ

- ・ 「国民皆年金」という特徴を持つ日本の公的年金制度は、①国民年金（老齢基礎年金）と②厚生年金による「2 階建て」と呼ばれる（報告書図 1.1-11）。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受ける③企業年金などは「3 階部分」として、高齢期の所得保障を充実させる役割を果たす。
- ・ 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。

- ・ 一方で厚生年金には「在職老齢年金制度」があり、基本月額（本来の厚生年金）と総報酬月額相当額（ボーナス含む賃金の 1/12）の合計額が基準額を超過した金額の半額は支給停止となる。賃金が大きくなると支給停止額が基本月額を上回り、厚生年金は 0 になる。なお、老齢基礎年金と 3 階部分の個人年金は調整の対象にならない。2025 年の年金制度改正法に基づき、2026 年 4 月から基準額は月 51 万円から 65 万円に引き上げられる（報告書図 1.1-10）。
 - ・ 取材対象 **高齢技術者の、当事者としての厚生年金受給調整や繰下げに対する考え（働き続ける上で厚生年金受給調整がネックなのか）**。
- フルタイム勤務か否か
- ・ 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実態を把握することも目的の 1 つとした。
 - ・ 正規雇用は、非正規雇用の対義語であり、非正規雇用は、有期契約労働者やパートタイム労働者、派遣労働者に対して使われる。一般に、正規雇用の正社員は、フルタイムで労働する無期雇用の社員を指す場合が多い。
 - ・ 一方で、有期雇用者の無期転換ルールによりフルタイム勤務の契約社員や無期契約のパートタイム勤務が登場し、人手不足対策も目的の一つとする短時間勤務・短日勤務を含む多様な正社員が登場した。また、以前から、勤務地限定正社員、所定勤務時間限定社員はおり、それらを「限定正社員」と整理する報告書もある等 **“正社員”** と称してもフルタイム勤務とは限らない。
 - ・ 雇用形態（正社員、契約社員等）とは別に、**技術者がフルタイムの勤務か否か、フルタイムでない勤務の場合の実現方法や職務内容**を把握するよう努めた。
- 建設需要の増大とインフラ老朽化
- ・ 建設投資額（名目）は、平成 22（2010）年の 41.9 兆円をボトムに再び上昇に転じ、激甚・頻発化する自然災害に対応する国土強靱化、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。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によると、平成 8（1996）年以來 30 年ぶりに 80 兆円の太台に乗ると推定している。
 - ・ 道路や橋梁、トンネルなど社会資本の老朽化も進む（報告書図 1.3-1）等、インフラメンテナンスの強化は待ったなしの状況にある。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。インフラを支える「縁の下の力持ち」である維持工事を建設業者にとって魅力あるものとする工夫・要因を引き続き探り、改善し続ける必要がある。
 - ・ **今後の建設投資の方向、インフラ老朽化対応についての建設会社の考え**。
- 技術者の不足
- ・ 平成 17（2005）年の公共工事品質確保促進法の施行以降、指名競争入札が一般競争入札に移行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た。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（報告書図 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 2021 件となり、平成 25（2013）年以来、12 年ぶりに 2000 件を超えている。「物価高倒産」「人手不足倒産」「後継者難倒産」のうち、「人手不足倒産」のみ前年比で増加した（報告書図 1.3-3）。
 - ・ 高齢化率が高い（報告書図 1.2-2）建設業は、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。
 - ・ **建設会社の入職者確保と育成についての考え。**
- 「3K」イメージ払拭、新規就労者の確保、離職の防止、人材育成の取り組み
- ・ 建設業は、製造業や全産業と比べて年間総実労働時間が長く（報告書図 1.2-3）、「きつい、汚い、危険」を意味する「3K」のイメージがついてまわる。
 - ・ 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、「3K」イメージ払拭につながる。
 - ・ 「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。
 - ・ **新規卒業者、若手就業者は、他産業との人材争奪が激しい。**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、より良い待遇を求めている**新規入職者の早期離職が課題**となっている。
 - ・ 建設需要の拡大・高齢化に伴う技術者の減少に備えて、地域の建設会社は、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。
 - ・ **建設会社における「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。**各建設会社の**新規就労者の確保、離職の防止、人材育成として実施している工夫。**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。**

2. 調査の方法

- 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. 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（報告書表 2.1-1、表 2.1-2）を簡易アンケートで事前に回答（報告書参考資料 1）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。
- 調査に協力頂く建設会社の抽出・決定
- ・ 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 年度の既往調査における課題「その他」でも、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・役割が指摘されている。
 - ・ 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。

- ・ **選定された7社は、売上高や所属技術者数から、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（報告書表 2.2-1）。

3. 調査結果

◎ 簡易アンケートの結果

○ 経営者回答

- ・ **取材対象の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（報告書図 3.1-1）。
- ・ 高齢技術者の主な業務内容は、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」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。
- ・ 受注戦略は、**6社が工事实績、表彰、評定点でベテラン技術者の経験を活かしている。5社が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、土志田建設株式会社は、「実行予算」作成を加えている。
- ・ 発注者対応では、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社が、高齢技術者が折衝に同行・資料作成に助言することで、**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す**という回答であった。
- ・ 協力会社対応では、株式会社久本組は、人脈・ネットワークを高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、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。
- ・ 技術継承では、株式会社田名部組、株式会社小野組、旭建設株式会社の**3社が社内勉強会を設置**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した。
- ・ 若手のフォローでは、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した。株式会社田名部組は孤立させないことが重要、株式会社小野組は、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回答があった。
- ・ 高齢技術者が働きやすい社内制度では、**体力面の負担軽減に向けた取り組みを6社が回答、5社はフルタイム以外の時間短縮**を挙げている。
- ・ 高齢技術者が働く上での課題の対応では、株式会社田名部組が、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。

○ 技術者回答

- ・ **発注者対応**について、高齢技術者は、「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、**変更協議・地元調整対応・提案における信頼関係構築の重要性**を挙げた。
- ・ **現役技術者は**、「（提示資料が）意図や根拠が伝わる内容か確認・アドバイスをもらう」、「現場で問題が起きた時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」等、ベテラン技術者の“根拠、に基づく説得力を高く評価している。

- ・ 協力会社対応について高齢技術者は、「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、高齢技術者のノウハウを評価する回答があがっている。
- ・ 社内対応について高齢技術者は、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。
- ・ 現役技術者は、「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。
- ・ 「会社との Win-Win の関係」について、複数の高齢技術者が、自身が取得している資格を通じた会社への貢献、自身が有する技術・知見の伝承をあげる。会社の受注や技術継承への期待に高齢技術者も応えている状況が浮かび上がる。
- ・ 仕事を続けるメリットについて、高齢技術者の回答は、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人であった。
- ・ 仕事を続ける上での課題について、高齢技術者は、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。
- ・ 会社の高齢者活用施策への期待について、現役技術者は、高齢技術者が持つ技術やノウハウの継承に向けて具体的な施策を求める回答が多く、高齢技術者の処遇改善・柔軟な雇用制度を求める回答もあった。

◎ 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）

○ 会社と従業員構成

- ・ 同社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。
- ・ 同社の建設技術者年齢階層別構成はバランスが取れている（報告書図 3.2-1）。
- ・ 「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」。

○ 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“高齢技術者” 10 人の雇用形態は、正社員が 4 人、嘱託は 6 人。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。
- ・ 技術者と執行役員の定年は 70 歳（社員は 65 歳）である。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、更新の回数や年齢制限はない。中途・キャリア採用の年齢制限は定年手前の 69 歳である。
- ・ 東京支店は、ゼネコン退職者などの経験豊富な 69 歳、68 歳の技術者を採用し、RC 造マンション新築工事の施工管理を行っている。
- ・ 本社勤務の 77 歳建築技術者は、補聴器を付けて仕事に従事している。

- ・ フルタイムで働く高齢技術者がいる一方で、「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いる。
 - ・ 同社の給与はパフォーマンスにあわせた体系である。給与は、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。
 - ・ 収入の壁等への対応で「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、個別の希望に沿うよう「会社として対応」している。
 - ・ 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。
- 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景
- ・ 定年制に対して田名部社長は、日本の定年制は、現在の日本の状況にはなじまないと考えている。「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。
 - ・ 技術者には「年齢、性別、国籍、宗教、政治、関係なく、戦力になる方は働いていただく」「心身ともに健康であれば、何歳になっても活躍してほしい」が同社の考え。「心身ともに健康」は「(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、働き方を調整する」雇用を含む。背景には、完工目標高に対して人手が足りない事情に加えて、「多様性があることで、生産性が上がると思っている」という社長の考えがある。
 - ・ 技術者個人の事情に合わせた「(技術者定年) 70歳以下でも少し緩い働き方の実現には、田名部社長が社長就任直後に直面したリストラ危機を、一部従業員を「そのご家庭の事情と会社の事情をきちんと合わせて」会社と個人個人が合意する「雇用契約」に切り替え、難局を乗り越えた経験が活かされている。
 - ・ 同社のパフォーマンス給与体系、人事評価は、「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つ。
 - ・ 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、比較的各年代のバランスがとれている技術者構成となっている。
 - ・ 就任後、田名部社長が様々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「建設業はサービス業である」という意識の共有、「リーダーシップ研修」や「社長が自分の言葉で会社の方針・考え方を伝える」毎朝30分間の朝礼等、徹底した人財教育の結果、田名部イズムは、同社に根付いた。
- 高齢技術者の活躍事例
- ・ 昭和52(1977)年4月に入社、同社勤務48年目を迎える大久保正人さん(67歳)は、現在、ゼネラルマネージャー(GM)としてドボクルーズ(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。GMは同社が4年ほど前から導入した役職である。
 - ・ GMの年齢は概ね65歳前後であるが「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」が選ばれる。田名部社長は「いわゆる大先輩として頼らせてもらう」、「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。「幹部会議には出なくていいが幹部級」、「ここまではサラリーもいい」という。
 - ・ 大久保さん(67)は、(収入が多いので)年金受給額が削られているが、「給与が高

いい方がいいですから」と受け入れている。

- ・ 「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」「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」という。
 - ・ **「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」と話す。「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、頭を使う仕事があるので、その辺はいいなと感じる」「やっぱり現場の方がいい。**体を動かす方が健康維持のためにはいい**」という。
 - ・ これまでは仕事一辺倒だったが、少し余裕ができたので、メジャーリーグの現地観戦に行った。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。
 - ・ 大久保さんの**当面の目標は、技術士の資格取得**である。現場代理人や監理技術者という重責を外れた今は、「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。**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います**けどね」と意欲を見せる。
 - ・ 後輩技術者は、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。
- 地域建設業の課題、今後の展望
- ・ 田名部社長は、時代・社会の変化による若者の考え方の違いを挙げ、**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、入職者増には重要と指摘**する。
 - ・ 同社では、生涯現役で亡くなる方がだんだん増えてきており、急激に体調を崩して亡くなられた**当時 73 歳の技術者は、生涯現役の働き方やその支援の 1 例**と考えられる。技術者は退職時に返却義務がある**同社の作業着を着ての火葬を望み、遺族から会社へ感謝とともに、「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」と伝えらえた。**
 - ・ 社員の業務と課外活動を 50%50%に評価する同社は、「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**する。また、外部の**取引会社と共に「田名部塾」を開催して、地域をリードする役割を果たしている。**
- ◎ 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）
- 会社と従業員構成
- ・ 同社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）。営業拠点は前記含め 13 あり、小野社長が中心となり設立された和合館工学舎、北陸建設アカデミーとも連携している。
 - ・ 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%、令和 6（2024）年・7（2025）年入社 100%と高い。**
 - ・ **技術者の資格取得率も**、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**高い。**

- ・ 同社の建設**技術者は**119名、**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（報告書図3.3-1）。
- 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65歳以上の建設技術者は17名在籍する。内訳は、土木11人、建築6人。土木の技術者11人は、常勤7人、非常勤4人。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である。
 - ・ 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、令和7（2025）年から現場サポートチームを発足させた。
 - ・ **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、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）を選択する。**
 - ・ 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た。**
- 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景
 - ・ **同社の様々な取り組みは**、平成21（2009）年、創業家6代目として就任した昭和45（1970）年生まれの**小野貴史社長による。**
 - ・ 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。**キャリアコンサルタント資格（国家資格）を持つ小野社長には、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。**
 - ・ 「『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、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。**
 - ・ 「**65歳以上のベテランに会社にも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。
 - ・ 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、我々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。
- 高齢技術者の活躍事例

- ・ 大学卒業後小野組に就職し、42 年間務めてきたベテラン技術者籠島雅康さん（65 歳）は、監理技術者・現場代理人の工事が無い時は、現場管理の補助をしている。
 - ・ 関東支店に勤務時に、「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、誘導する」指導で、若手技術者を育成した。
 - ・ 体力的な衰えについては、「確かに集中力の持続は短くなった」という。
 - ・ 監理技術者としては、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ち仕事をする。「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。
 - ・ 会社が実施した、2 回の定年延長と年齢が重なった籠島さんは、「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、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」になったという。
 - ・ 子育てを終えている籠島さんは、「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。
 - ・ 後輩現役技術者は、「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う。
- 地域建設業の課題、今後の展望
- ・ 技術者の育成、同種・類似の実績評価において、規模だけでなく、「難易度」の視点を加えるべきだという問題提起があった。
 - ・ これから重要となる 「インフラマネジメント」は、「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」という指摘があった。
 - ・ 複数のインフラ群を一体的にマネジメントする必要がある 群マネの場合、頼む相手には、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。
 - ・ 群マネでも想定される、輻輳する関係インフラとの調整は、「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」との指摘があった。
 - ・ 維持工事や関係者が輻輳する工事は、「利益が薄く、手間がかかる工事」である。同社は、「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」。また、それを担う技術者は、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を支えにしている。それらに頼り続けることが健全なのか問題提起があった。
 - ・ 籠島さんは、「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」のは、「高齢技術者が居やすい雰囲気」の有無だと指摘する。「居やすい雰囲気」は、会社と同僚に加えて、再雇用者自身の心構えも重要と自身の課題として挙げた。
 - ・ 地域建設業技術者の資格取得は重要であり、その支援が大切との指摘があった。
- ◎ 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）
- 会社と従業員構成

- ・ 同社は、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。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。以前は国交省の工事も受注していたが、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。
 - ・ 同社の建設技術者は40名、**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**。65歳以上の技術者は8名在籍している（報告書図3.4-1）。
- 65歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況
- ・ 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。
 - ・ 最高齢の**78歳技術者はじめ、高齢技術者は、現場で監理技術者兼現場代理人として活躍**している。高齢技術者は**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。
 - ・ 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。
 - ・ 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社員もおり**、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、**現在は収入の調整を希望する社員はいない**という。
- 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景
- ・ 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。
 - ・ 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。同社には、**推進工事の実績を持ち、優良技術者表彰を受賞している高齢技術者が、受注戦略上、重要度が高い**。
- 高齢技術者の活躍事例
- ・ 石井典雄さん（72歳）は、横浜市内にあった前職の建設会社が不景気で廃業となったため、15年前に同社に転職した。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。
 - ・ 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。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。

- ・ 発注者との書類のやりとりで ASP が導入され、役所に行く回数が少なくなった。同社が 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、業務効率化に役立っている。また、協力会社が使っている電子黒板を、工事写真の管理に活用している。機械やソフトウェアの操作はあまり得意でないため、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。
 - ・ 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、建設現場は始まると長いため、「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「体が対応できる限りは続けたい」と意欲を見せる。
- 地域建設業の課題、今後の展望
- ・ 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。OJTにより技術継承を図っているが、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が課題と同社は考えている。
 - ・ 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少し、管更生工事が増加している状況を踏まえて、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。
- ◎ 株式会社久本組（本社：大阪市住吉区 土木 建設技術者 87人）
- 会社と従業員構成
- ・ 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、都府県・市区町関係、民間関係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。
 - ・ 同社の技術者は、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（報告書図3.5-1）。
- 65歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況
- ・ 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。
 - ・ 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。

- ・ 現在、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。
 - ・ 70歳以上の技術者は 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。
- 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景
- ・ 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。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が醸成されている。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。
 - ・ 川口社長は「従業員あつての会社」という思いが常にあるという。「(創業者である)祖父の『従業員あつてこそその会社だ』という言葉、建設業はまさにそのとおりであり、土木の現場は何をおいても『人』である。無意識というか、それは当たり前な事だというのが正直な気持ち」という。
 - ・ 同社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らない」という同社の仕事の姿勢になっている。
- 高齢技術者の活躍事例
- ・ 勤続43年の安田忍さん(70歳)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。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に発展することもあるという。同僚技術者、後輩技術者も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。
 - ・ 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。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。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。
 - ・ 同社の場合、「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」。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」という。

- 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。同社では 65 歳への定年延長と同タイミング（令和 6（2024）年）で、理工系学部学生にこだわらず**文系学生の採用も開始し、新規入職者が増えた**。「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イケない**」と社長は考えている。
 - ・ 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と緊急工事に対応できる建設会社の減少**を挙げた。「**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、頑張っても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**」。
- 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）
- 会社と従業員構成
 - ・ 同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。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、国直轄の土木工事も元請けとして請け負っている。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る。
 - ・ 同社の技術者は 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（報告書図 3.6.2）。65 歳を超える建設技術者は 11 名在籍している。
- 65 歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況
 - ・ 同社は**創業以来定年を定めていない**。同社の給与は、定年がないので再雇用・継続雇用はなく、**年齢を理由にした給与の引き下げもない**。
 - ・ 現場に出ている 65 歳以上の技術者 7 人は、土木部門 6 人と建築部門 1 人、いずれも正社員であり、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。
 - ・ 現場代理人・監理技術者の最高齢者は 73 歳。**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決める。**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**。
 - ・ 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、本人の人生設計）によって、**65 歳前後で退職する者も少なくない**。
- 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景
 - ・ 同社の**新入社員定着率は高い**。これには、5 つの要因を挙げることができる。
 - ・ ①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。②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。③チーム制（報告書表 3.6-1）を介した各現場への支援と職種や発注者・施主への対応

ノウハウを持つ熟練技術者の継続的養成。④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。⑤事例集による技術継承、知見の共有。

○ 高齢技術者の活躍事例

- ・ 高橋昭さん（73歳）は現在も現場代理人と監理技術者を兼務する現役技術者、新居浜市アドバイザー、後進指導で活躍している。謙虚さと向上心をもって仕事に取り組む姿勢が、若手の手本となっている。高橋さんは同社に**定年がないことを、「私にとってはとても嬉しい。非常にありがたい」と考える。年金受給の選択肢も踏まえたと「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。**
- ・ 伊藤敦夫（71歳）さんは、**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。新居浜労働基準監督署は、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。
- ・ 秋月源弘さん（70歳）は、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。特に、**学生向け就職説明会の場で力を発揮**する。

○ 地域建設業の課題、今後の展望

- ・ 「**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いないこと。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。
- ・ **新卒入職者を確保できている秘訣は「建設業の魅力をしっかり伝えられていることが大きい」「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」という。**実際に活躍した実績と将来の展望を持ち、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が、採用説明会に来るフラットな学生に一番刺さっていると分析・考察している。
- ・ 同社は、平成16（2004）年のこの地域の豪雨災害を原点に、**災害対応力の維持・強化を通じた地域貢献に力を入れている。**
- ・ 土木工事受注増が見通せない中、一般的企業は人員コストが見合わない判断するICT等の増員背景には「土木でも民間の大規模開発をさせてもらい、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」という中期的な経営の考え方、地域や社会への貢献を大切にする姿勢がある。

◎ 旭建設株式会社（本社：宮崎県日向市 土木 建設技術者41人）

○ 会社と従業員構成

- ・ 同社は、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。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。同社の**技術者は41人おり、バランスのとれた年齢階層構成**となっている（報告書図3.7-1）。
- ・ 健康経営宣言を行っている同社は、健康経営が高く評価されているとともに、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いる。**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。**

- 65 歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況
 - ・ 同社は現在、65 歳以上の高齢技術者 6 人が正社員として活躍、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。
 - ・ 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。
 - ・ 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。
 - ・ 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、年齢ではなく、「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。
 - ・ 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。
 - ・ 同社は、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。**
- 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景
 - ・ 同社は、**2000 年代後半に、赤字経営**となる。「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。**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。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。
 - ・ 同社における**様々な取り組みは、黒木繁人社長（取材当時 68 歳）のリーダーシップによるところが大きい。**
 - ・ 同社が掲げるミッション「土木の道」を平成 28（2016）年ごろに発案した。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作られた。
 - ・ 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。
 - ・ **「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く。**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。
 - ・ 同社は、**リスキリング、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。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。
- 高齢技術者の活躍事例
 - ・ 元々ゼネコンに在籍し、中途入社した同社の最高齢技術者、河野正則さん（77 歳）は、品質証明員として社長が求める「120 点」の品質を担保する役割を担う。後方支援部隊なので、**本人の希望に応じて「好きな時に出てくる」勤務形態**をとり、給与面も、会社と当人が話し合い、個別かつ柔軟に決定している。
 - ・ 大口のトンネル工事の受注機会を持つため、実績と専門性を持つ建設技術者（65 歳）を会社にとって不可欠な人材として採用。トンネル部長という役職を付与し、**トンネル工事がなくはないときは、非常勤として勤務。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。
 - ・ 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川口正規（67 歳）さんは、現在、監理技術者として、若い社員と全く変わらない形で活躍。体力が非常

にあり、元気。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。
「働くことが好き」であり、働けるうちは頑張りたいと考えている。65歳を過ぎても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。

- 地域建設業の課題、今後の展望
 - ・ 建設業従事者の存在意義が社会全体に正しく伝わることを意図し、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黒木社長は、**歩掛・設計書の段階から「“土木作業員”をやめる」意識改革が必要で、そのためには発注者・業界全体で取り組む必要があると指摘**する。
 - ・ 黒木社長は、宮崎県の地域建設業の課題を3つ挙げた。「県北はR10と東九州自動車道と三桁国道の道路があるが脆弱」と1つめの課題を挙げ、「東九州自動車道の6車線化、R10の4車線化、3桁国道の4車線化」を主張。「道路が脆弱でなかったら、災害復旧もお金がかからない」「道路を作って喜ばない人はいない」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**する。
 - ・ 2つめの課題として「工事金額の適正化」を挙げ、「私は、定価で取りたい。**適正利益が出るのが100%のところで、7~8%落ちると利益が全然違う**」という。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。
 - ・ 「受注環境が、今のところ災害頼り」、「**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3つめの課題を挙げた。
- ◎ 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）
- 会社と従業員構成
 - ・ 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年で元請けとして直轄工事を受注するなど飛躍的な成長を遂げた。
 - ・ 直雇社員（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。
 - ・ 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。
 - ・ 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代以上の層が厚い（報告書図3.8-1）。60-64歳1人、65歳以上4人となっている。
- 65歳以上を中心とする建設技術者の職務・雇用状況
 - ・ **高齢技術者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。
 - ・ 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、定年後無期労働契約の正社員として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4人は、全員フルタイム勤務。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。
 - ・ 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）も在籍した実績がある等、非常勤も含めた働き方を用意している。

- 現状の建設技術者雇用形態が実現した背景
 - ・ 同社は、建設業は **3K（きつい、汚い、給料が安い）職種という評価を覆すため、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。
 - ・ 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。
 - ・ 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。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。
- ベテラン技術者の活躍事例
 - ・ 岡村社長は、「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」、「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。
 - ・ 同社のベテラン技術者、稲田茂利部長（60歳）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へ転職した。耐震補強工事の**現場代理人として、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。**
 - ・ 住宅ローンを完済した稲田さんは、「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**」と考えている。
- 地域建設業の課題、今後の展望
 - ・ 同社は、**新卒採用、「特に高校生」に力を入れているが、苦戦**している。「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。
 - ・ 同社は、建設業のイメージアップを県内でリードしてきた。「一貫した自社施工」を強みに、顧客の信頼第一の現場運営で元請け建設会社の信頼を得、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った。**確かな実績と（元請けや発注者等）顧客からの信用が、新卒採用を左右する学生と両親まで届いていない。**
- 調査対象建設会社におけるの高齢技術者の雇用・処遇・職務実態
 - ・ 今回取材した**建設会社7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、職務内容を表にまとめた**（報告書表3.9-1）。
 - ・ 同表には、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高齢者でない建設技術者も加筆している。
 - ・ 65歳以上72例、70歳以上30例、80歳以上2例。最高齢は82歳で非常勤（生涯現役を全う）。現職最高齢は80歳で主任技術者（監理技術者ではない。フルタイム勤務）。監理技術者の最高齢は78歳。**フルタイム勤務の高齢技術者が多い。**
 - ・ **短日勤務や短時間勤務の高齢技術者もいる。**フルタイムでない働き方は72例中14例。80歳以上は2例中1例。70歳以上は30例中8例。役員契約により実現と推察されるケース、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。

- ・ 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。

4. まとめ

○高齢者雇用安定法への対応 無期限雇用

- ・ **取材した7社すべてが対応済み**であった。7社とも、**会社と技術者が合意すれば無期限で働くことが可能**である。
- ・ 株式会社田名部組：技術者の定年を70歳に設定（社員は65歳）。70歳以降も会社と合意すれば（無期限で）働き続けることができる（嘱託社員として契約）。
- ・ 株式会社小野組：定年を65歳に延長。定年後も会社と合意すれば（無期限で）働き続けることができる（1年の有期雇用の労働契約。更新し続けることができる）。
- ・ 土志田建設株式会社：定年は60歳、定年後は働きたい人は65歳まで継続雇用。会社と合意すれば65歳以上も雇用契約を継続、（無期限で）働き続けることができる。
- ・ 株式会社久本組：定年を60歳から65歳に延長。同社は60歳定年時代から、働き続けたい人は定年後も（無期限で）働くことができる（無期雇用契約）。
- ・ 白石建設工業株式会社：もともと定年を定めていない。
- ・ 旭建設株式会社：定年は90歳。実質、（無期限で）働き続けることができる。
- ・ 幸輝興業株式会社：定年は65歳。定年後も会社と合意すれば、（無期限で）働き続けることができる（雇用契約）。
- ・ **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みがある。
- ・ なお、自社にはいないが、**会社に貢献しない・周囲の手本とならない従業員に退いて頂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る。

○高齢技術者の体力の衰え・健康、引き際の判断、安全配慮

- ・ インタビューした**高齢技術者は、体力・気力の衰えはあると回答する人が多い**。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**。
- ・ 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**高齢の建設技術者も**、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り、**自身の引き際判断の重要性を自覚**しておられた。
- ・ 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。

○生涯現役

- ・ 「高齢者という感覚ではない」「高齢者という言い方に抵抗がある」「高齢者と現役の社員を区別していない」「高齢者という意識がない」「年齢を意識していない」「年齢で一律にリタイアさせるのは理に適っていない」「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」と **7社とも、経営者は、技術者を一律の年齢で区切る考えはない。**
- ・ 今回のインタビュー対象の建設技術者ではないが、**生涯現役を全うし、技術者当人・家族、建設会社・同僚も本望と考えている事例**をお聞きした。
- ・ 1つは、株式会社田名部組で監理技術者である73歳の高齢技術者が、急激に病気が悪化し亡くなられたケース、もう1つは幸輝興業株式会社で、非常勤だが毎日出勤するほど元気だった82歳の技術者が現役を全うしたケースである。
- ・ 株式会社田名部組のケースでは、ご家族が技術者本人の会社の作業着を着て逝きたいという遺言と感謝を会社に伝え、田名部社長が経営者冥利に尽きるとのお話が印象的であった。幸輝興業株式会社のケースでは、社長も後輩ベテラン技術者もモデルケースとして好意的に捉えていた。
- ・ **生涯現役の雇用環境は、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。**ゼネコンや官公庁では難しい。

○高齢技術者の活躍内容1 工事实績・表彰実績・資格による会社への貢献

- ・ 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の総合評価方式一般競争入札を落札する上で、高齢技術者の実績や表彰受賞などが重要になっている。
- ・ 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。
- ・ 既に、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ている株式会社田名部組の大久保さんは、余裕が出てきた現在、技術士、労働安全コンサルタントなどの資格取得を目指しており、会社に貢献したいと考えている。
- ・ 株式会社小野組の籠島さんは、3年前に同社プロパーとしては初めて技術士の資格を取得した。同社の小野社長は、「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」と評価している。

○高齢技術者の活躍内容2 経営者・後輩技術者の評価

- ・ 高齢技術者の**活躍内容は、現役の監理技術者・現場代理人、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。
- ・ 経営者、現役技術者は、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。株式会社小野組の籠島さんは若手育成で、白石建設工業株式会社の秋月さんはリクルートで力を発揮している。

- これらの方々は、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。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。
- **インタビュー**に推薦頂いた**高齢技術者の方々は**、「仕事が面白い」「自分の知識・能力を生かせる」「仕事にやりがいを感じる」「働くのは体によい・老化を防ぐ」と考えており、「**仕事にやりがいを感じる**」を動機に働く方のモデルケースといえる。
- **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。

○高齢技術者の給与水準

- 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、株式会社久本組の**3社は、定年後再雇用制度を導入した当初は給与水準を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、「若くてもすごい技術を持っている人」、「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。
- 白石建設工業株式会社はもともと定年がなく、同社の給与は年齢を理由に下げる体系とはなっていない。
- 旭建設株式会社の「トンネル部長」は、トンネル工事が無い時は時短勤務・在宅勤務も交えた働き方をして受注に備える、舗装工事の監理技術者兼現場代理人となる等している。工事実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。

○年金

- 今回インタビューした**高齢技術者の多くは、厚生年金を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。
- 今回の調査では、**厚生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**。
- 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ているという。年金繰下げは 75 歳までなので、同社では、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、厚生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。

○65 歳以上技術者の働き方

- ・ 株式会社田名部組：緩い働き方を必要とする場合は、会社と相談し、嘱託契約とし、労働条件通知書に反映する。
- ・ 株式会社小野組：再雇用時の働き方は、フルタイムと時短勤務を選択できる。
- ・ 土志田建設株式会社：現在在籍する 65 歳以上の技術者は、全員フルタイム勤務。会社と合意すれば時短勤務とすることは可能。
- ・ 株式会社久本組：現在在籍する 65 歳以上の技術者は全員フルタイム勤務。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。
- ・ 白石建設工業株式会社：現在勤務している 65 歳以上の技術者は、役員を除き全員フルタイム勤務。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。
- ・ 旭建設株式会社：65 歳以下含め、就業規則において週休 3 日を実現。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。現在も、監理技術者になる時はフルタイム勤務・そうでない時は短時間勤務や在宅勤務をしている技術者、監理技術者はせず短時間勤務をしている技術者がいる。
- ・ 幸輝興業株式会社：現在在籍する 65 歳以上の建設技術者は、全員フルタイム勤務。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、本人が希望し、会社と合意すれば、会社フルタイムでない働き方もできる。
- ・ 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、その方々が、現場で担っている役割の事例が集まると想定していたが、**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. 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）であり、**今回の結果は全国高齢者の傾向と矛盾はしない。**

○柔軟な働き方、技術者一人一人の事情にあわせた働き方の実現方法

- ・ **建設会社経営者は、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。**
- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 建設技術者**個々の事情にあわせた働き方**（短日勤務、短時間勤務、在宅勤務）実現は、**就労規則に反映するよりも、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。

- ・ 株式会社田名部組は、雇止め等で労働者雇用契約が改善されるより前に、「雇用契約」という手法を活用し、正社員を変わらない待遇を実現していた。
 - ・ 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。**
 - ・ また、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。
- 地域建設業の課題1 建設技術者こそ（総合）建設会社の財産
- ・ 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複数の経営者が考察している。
 - ・ 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。
 - ・ 他の経営者も、「人材ではなく人財。人財は育てるもので、活用するものではない」「この業界、人があってこそ」「若手も中堅もポリシーを持って働きたい」「人間中心」「社員あっての会社」等**異口同音に人財の重要性を基本に置いている。**
- 地域建設業の課題2 入職者採用後の育成が益々重要に
- ・ 新卒入職者については、**対象を文系に広げることで増える、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。**
 - ・ 入職者の確保・定着に成功している白石社長は、**建設業への先入観がなく文系が多いリクルート学生に、「ポリシーを持って楽しく働いている」技術者の話を通じて、「建設業の魅力（AIにとってかわられない、地域のためになる社会的意義のある高尚な仕事）をしっかりと伝えられていることが大きい」という。**
 - ・ 文系の若手を採用した株式会社久本組川口社長は、「一級の土木施工管理技士の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イケない」と考えている。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。
 - ・ 年齢階層バランスのとれた技術者構成を実現している旭建設株式会社の黒木社長は、「**経営者の立場から3年以内で辞められては困る」と言い、建設会社・新規入職者双方の幸福のために、学生時代のなるべく長いインターンを提案する。**
 - ・ 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。リスクリング・リカレント教育の県内 No.1 を目指す同社は、資格取得では、外部講習費用のほか、合格者には受験にかかる費用を全額負担する。

○技術継承における留意点 ICT 時代に大切な技術

- ・ 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、ベテラン技術者の方々も、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、今回の取材した**高齢技術者・ベテラン技術者の多くが、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』」と感じ取れる感覚を継承したい」という。土志田建設の石井さんは「図面がないが、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がベテラン」という。幸輝興業の稲田さんは「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。

○ 地域建設業の課題 3K 克服や建設業が本来持つ魅力に関係者の外に、アピールすべきフェーズに

- ・ 株式会社田名部組田名部社長の「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る」と同様の声は、地域建設業経営者との意見交換で聞く。
- ・ **公共事業で取り組まれている週休 2 日や残業削減の徹底は、建設会社、建設技術者に好意的に受け止められている。**
- ・ 今回インタビューした高齢技術者は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い、このようなオン・オフのメリハリの利いた姿は、後輩の建設技術者により影響を与えている。後輩技術者も自由に使える時間が増えたことを歓迎している。
- ・ **「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」という旭建設株式会社の黒木社長は、週休 3 日を実現する等、地域建設業の DX 推進役となっている。**
- ・ 働き方改革や ICT 等建設業の 3K イメージ払拭は重要と考え、実践している幸輝興業株式会社は、新卒入職者確保に力を入れているが、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。**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が、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。**
- ・ 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。同社の黒木社長は、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。

- ・ 文系を含む新卒入職者の確保と定着に成功している白石建設工業株式会社の白石社長は、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。
- ・ 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。

○ 地域建設業の課題4 緊急工事に対応できる建設会社の減少、持続可能なインフラマネジメント

- ・ 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、災害対応時にかけ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。
- ・ いざという時の緊急工事は、常時に公共土木工事をきちんとこなし、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でないと対応できない。
- ・ このような建設会社が対応力をキープする上で、期待されるのが、インフラ老朽化への対応工事であるが、株式会社久本組川口社長は、「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、頑張っている状態が多い」と懸念する。
- ・ 緊急工事に対応できる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。
- ・ 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する。「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いう指摘である。
- ・ 「受注者は設計通りに工事をするだけ」では済まない工事では、受注後に追加調査や設計変更、関連する輻輳インフラとの調整が生じる等手間がかかる。このような工事は不人気であり、不調・不落となりやすい。
- ・ インフラの意義を深く理解している地域の建設会社が、手間がかかる部分を引き受けて担っている。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。
- ・ 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。

○ 地域建設業の課題5 適正利益の確保

- ・ 今回取材した地域をリードする建設会社は、人材育成や地元貢献する事業でも地

域を支えている。

- ・ 幸輝興業岡村社長は、「元請けとなる入札は当たる当たらない」だが、「一次下請けの場合は、きちんとした管理に基づく施工をすれば「少し高額でもあそこに任せた方が安心だ」と信用で返ってくるという。株式会社田名部組東京支店のマンション新築も、しっかりした施工と実績が施主に評価され、それが営業になるという。」
- ・ 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。
- ・ 「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く旭建設株式会社黒木社長は、「私は、定価で取りたい。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」という。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。
- ・ 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。

○ 謝辞

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。

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5月発行
(概要版)

【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。