

独立行政法人高齢・障害・求職者
雇用支援機構 委託
産業別高齢者雇用推進事業

ベテランとともに
歩み続ける

内装工事業 高年齢者雇用 ガイドブック

平成 24 年 10 月

社団法人
全国建設室内工事業協会

内装工事業
高年齢者雇用推進委員会

はじめに

社団法人 全国建設室内工事業協会は、独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構から産業別高齢者雇用推進事業の委託を受け、当協会内に高齢者雇用推進委員会を設け、平成 23 年度から 2 カ年にわたり、当業界における高齢者雇用の推進方策について検討してまいりました。その成果をとりまとめたものが本ガイドラインです。

昨年の東日本大震災は未曾有の大被害をもたらしましたが、現在は被災地域を中心に漸く復旧・復興の動きが本格化しつつあります。しかしながらユーロ安を始めとした欧州を震源地とする世界経済の動向を見る限り、日本経済の先行きもまだまだ予断を許さない状況にあるといえましょう。当業界におきましても、職人等の新規入職者数の減少、若年層定着率の低迷など職人不足の先行きは不透明のままであり、経営環境は引き続き厳しいといわざるを得ません。また、少子高齢化の影響を受け、50 代・60 代の高年齢従業員の比率は次第に高まることでしょう。彼らのやる気をどのように引き出して、戦力化していくか。これは、業界全体にとって避けて通ることのできない喫緊の課題となって参ります。

本ガイドラインは、高齢者雇用推進のポイントとして「いくつになっても働きやすい現場づくり」、「継続雇用の場合のコツ」などについて取りまとめたものです。本ガイドラインが会員各位のご発展にいささかなりともお役に立てることを願うばかりです。

最後になりましたが、本ガイドラインの取りまとめにあたり、ご尽力いただきました内装工事業高齢者雇用推進委員会座長 日本大学経済学部教授 平野文彦先生を始め、委員各位並びに実態調査やヒアリング調査にご協力を頂きました関係各位に厚く御礼申し上げます。

社団法人 全国建設室内工事業協会
会 長 石田 信向

目次

はじめに

高年齢者雇用のポイント	1
-------------	---

内装工事業高年齢者雇用推進のポイント

1 高年齢者雇用推進の理由と目的は？	2
2 従業員各世代の現状・考え方は？	4
3 定年年齢前後の対策は？	5
4 継続雇用する場合に留意すべきコツは？	9
5 外注技能工への対応は？	13

ガイドライン参考編

1 当業界の経営・雇用状況	19
(1) 回答企業の規模と業況は？	19
(2) 定年制度と継続雇用制度の現況は？	21
(3) 就業規則の整備状況	23
2 ベテラン社員の意識と企業の対応	24
(1) 企業で働く50代社員の意識は？	24
(2) 60歳以上の社員が働きたい理由と果たしたい役割	27
(3) 60歳以上社員の雇用状況は？	28
3 健康管理と社内コミュニケーション	30
(1) 健康管理の重要性	30
(2) 公正な評価と社内コミュニケーション	30
(3) 60代従業員からの後輩たちへのメッセージ	31
4 公的助成策を活用しましょう	33
(1) 高年齢者雇用に係る助成策について	33
(2) 実際に利用するには	33

高年齢者雇用の「真」次元	35
--------------	----

高年齢者雇用推進委員会 名簿	38
----------------	----

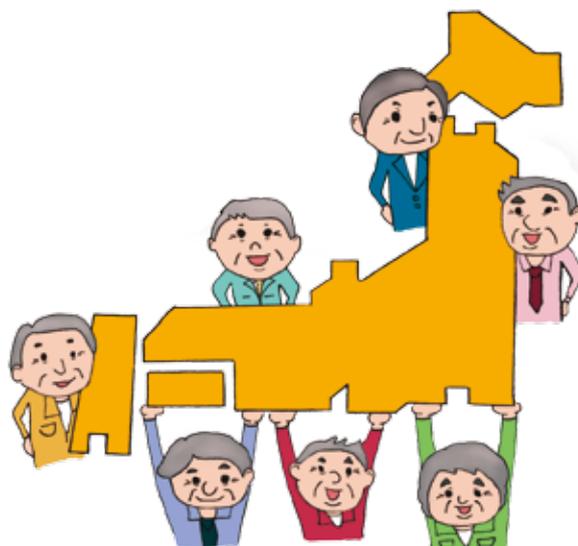
内装工事業高齢者雇用推進事業ガイドラインをお読みになるにあたって

高齢者雇用のポイント

少子高齢化が進んでいる日本社会では、働き手としての高齢者の活躍が経済や産業の発展にとって重要な要素の一つです。

私たち内装工事業界においても、若手人材が欲しくてもなかなか採用できなくて困っているという企業の声が聞かれますが、今後は高齢者の活躍こそが企業発展のカギになるといわれております。経験豊かな高齢者を継続雇用することによって生まれる企業メリットはとて大きいのです。

このガイドラインでは、高齢者雇用を円滑に進めるポイントを紹介しています。たとえ一つでも二つでも参考にして頂ければ、きっと皆様の企業の発展、ひいては私たち内装工事業界全体の発展につながると思います。



1

高年齢者雇用推進の理由と目的は？

ポイント① 高年齢者雇用を前向きに捉える

少子高齢化

(若い人が相対的に少ない社会)



高年齢者の力を いかに引き出すか・戦力化するか

長年の経験・ノウハウが豊富で、熟練技能を持つ多くの高年齢者は重要な戦力となります。

解説

内装工事業にとって、高年齢者雇用は避けて通れない課題です。

若年層の確保難が続き、長年の経験・ノウハウが豊富で練達した職務遂行力を持つ多くの高年齢者は重要な戦力となります。高年齢者の力をいかに引き出すか、戦力化するか、これこそ当業界の最も重要な課題の一つです。

高年齢者を“なぜ雇用するのか”ではなく、逆に“もっと雇用すべきだ”、そのような認識を新たにしてもらおうのがこのガイドラインの狙いでもあります。

我が国は、世界の中でも飛び抜けて少子高齢化が進んでいる国の一つです。社会の中でも重要な担い手である高年齢者の能力をいかに引き出せるかが、国の成長・発展を左右する大事なポイントだといわれております。我が国経済の重要な一部を担う当業界にとっても、高年齢者雇用は今後の成長・発展を左右する重要な課題であることは間違いありません。

ポイント ② 国の高年齢者雇用施策など様々な情報を活用すべき

高年齢者雇用を
進めるために必要な
一般的な情報

業界固有の実情に
役立つ様々な情報

高年齢者雇用を
進めるために必要な
制度整備のあり方

60代従業員の
戦力化に必要な
配慮の仕方

このガイドラインは、国の施策の一環として業界実態調査など様々な情報をベースに取りまとめられたものです。

解 説

このガイドラインは高年齢者の雇用を推進しようとする国の施策の一環として取りまとめられたものです。高年齢者雇用を進めるためには業界固有の様々な実情に即したものであることが求められます。そこで、社団法人全国建設室内工事業協会が中心となって、内装工事業 高年齢者雇用推進委員会を組成し、当業界の事情を反映させたガイドラインを検討して参りました。

このガイドラインには、高年齢者に対する高所作業制限への対応例や現場における安全対策等のほか、外注技能工についても配慮しつつ、高年齢者のノウハウをどのように活用していけば業界全体の発展に繋がるのかという観点から、企業経営上のヒントとなるような編集を心がけてきました。

高年齢者が生き生きと働ける環境を整えることで、彼らの力を最大限引き出し、会社の業績向上につなげていけるよう、そのための参考資料として活用していただけることを願うものです。

2

従業員各世代の現状・考え方は？

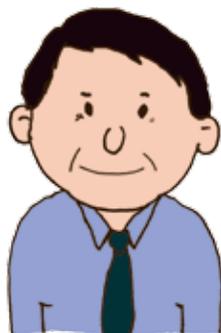
ポイント③ 現役の従業員は定年後も働きたいと考えている

まだ元気
だから

現役従業員の思い

必要と
されたい

健康に
良いから



収入が
必要だ

8割を超える従業員が定年後も働きたいと考えています。

(平成23年度内装工事業50代社員実態調査から作成)

解説

高齢者雇用推進委員会にて実施した調査結果によると、内装工事業界の正社員のうち、50代は約25%、60代は8%程度となっています。

しかし団塊の世代が65歳を迎えつつある現在、60代の比率はこれからますます増加すると考えられます。そんな中、収入の確保や健康維持、社会参画への要望等の理由から、8割を超える従業員が定年後も働き続けたいと考えています。

また、技能工だけに限定した調査では、50代は約9%、60代は約20%と、すでに60代の割合が50代の割合を大幅に上回っています。現場においては特に、高年齢者が働きやすい職場環境を、早急に整えていく必要があると言えます。

3

定年年齢前後の**対策**は？

ポイント④

60代の雇用形態・継続雇用制度の上限年令等の業界動向を知る

企業アンケート調査によれば・・・

雇用

定年後そのまま勤務延長する企業が2割強、再雇用する企業が8割弱。

年齢

継続雇用をする際の上限年令を設定している企業は5割強。

残りの企業は上限年令を設定してはいない。これは注目すべきポイントだ。
上限年令を設定している企業では、65歳が約8割を占めるが、70歳までの企業も1割強存在している。

解説

企業アンケート調査によれば、継続雇用制度として定年後そのまま勤務延長する企業（勤務延長制度）が2割強、再雇用する企業（再雇用制度）が8割弱です。継続雇用制度の上限年令は65歳が8割と多数を占めていますが、70歳の企業も1割強存在します。

また、上限年令を定めていない企業が半数近くあります。これは高年齢者雇用を推進する上で注目すべきポイントです。本人の健康ややる気と職場環境が整えば、65歳を超えても働ける可能性が広がってくるからです。

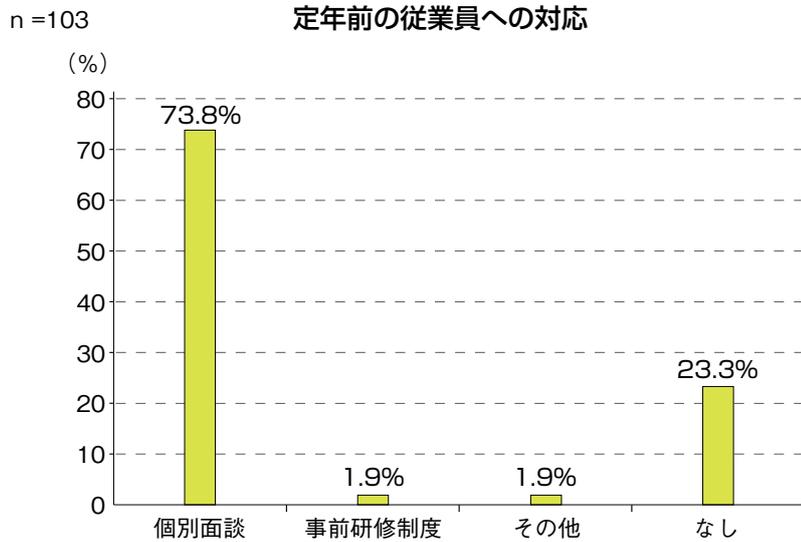
主な継続雇用制度は以下の2つです。
このほかに両制度を併用するケースがみられます。

勤務延長制度とは：定年年齢が設定されたまま、その定年年齢に達した者を退職させることなく、引き続き雇用する制度。

再雇用制度とは：定年年齢に達した者をいったん退職させた後、再び雇用する制度。

ポイント ⑤

定年前の従業員には相応の支援を！



出所：平成 23 年度内装工事業企業実態調査（複数回答）



定年を控えた従業員には、4社に3社が個別面談で対応しています。

こんな取り組みをしています！

- ・個別面談の時期はおよそ定年前の半年くらいを目処にしている。(C社)
- ・事前対応策は個別に社長面談をしているが、普段からコミュニケーションを取っている。引き続き働きたいかどうかは自ずとわかる。(A社)

注. インタビュー実施は平成 23 年 11 月、A 社（関東地区、中堅）、C 社（関東地区、中堅）

解 説

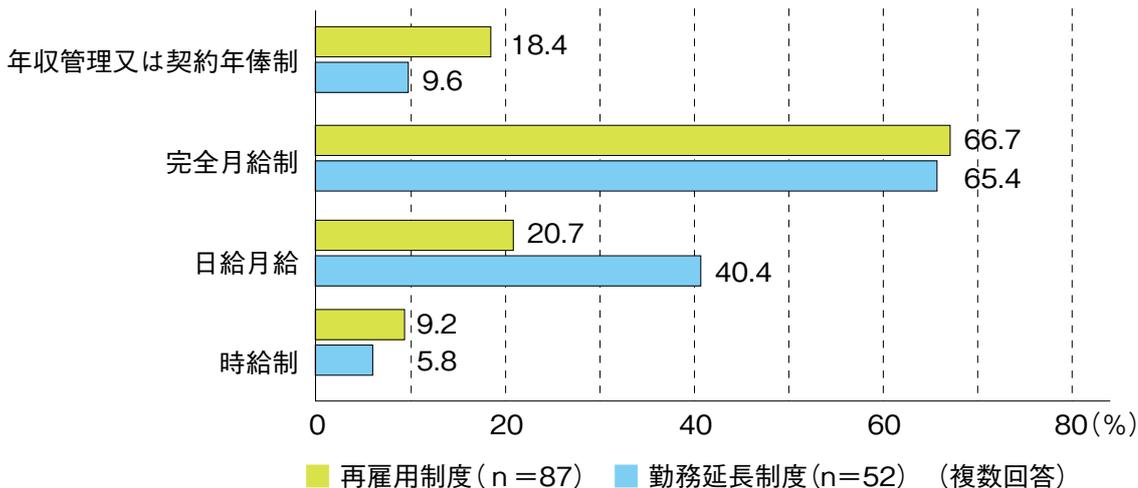
定年を控えた従業員に対するケアは特に重要です。従業員との面談など時間をかけた意味のあるコミュニケーション機会を設定する必要があります。これまでの勤務評価や定年後の就業意向、希望職務、健康状態についての確認などを通じて、相互の意思が十分に通い合う機会を設けましょう。

そのような機会を設けることが、従業員の定年前後のモチベーションに良い影響を与え、業績への貢献度を高めることに繋がります。

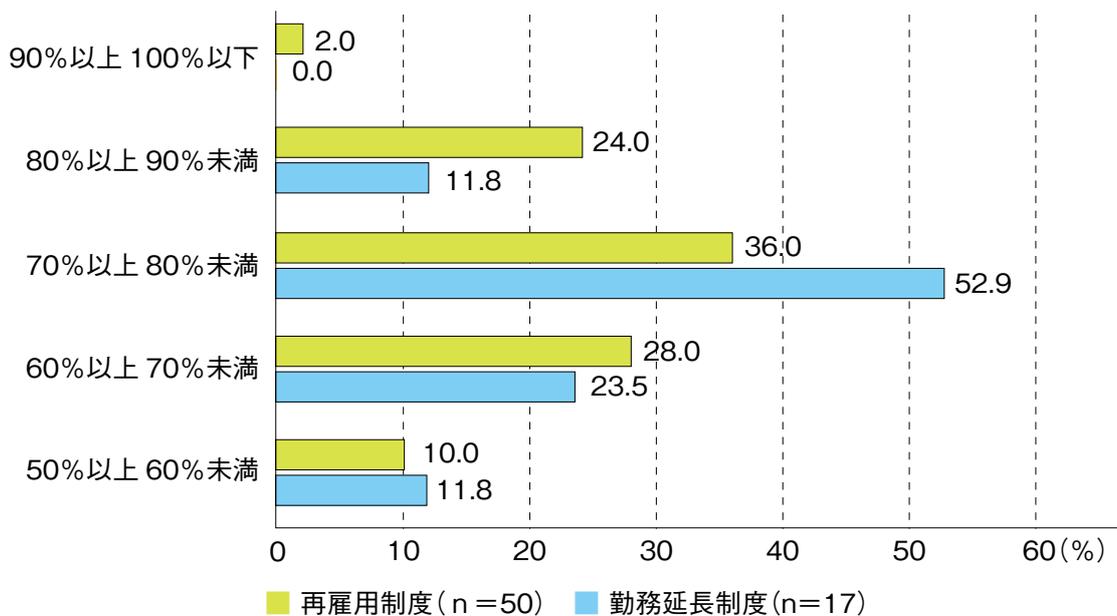
ポイント ⑥ 60代従業員の処遇に配慮する

高年齢者に対する賃金形態・処遇は企業によって様々です。

継続雇用者の賃金形態



継続雇用者の月例賃金の定年前対比減少率



出所：平成23年度内装工事業企業実態調査

公的助成制度を活用すれば、ある程度「企業負担は小さく、従業員の手取りベースもますますの賃金制度」にすることが可能です。

こんな取組みをしています！

- ・賃金は高年齢雇用継続給付金^{※1}を含めて定年前の85%に設定しているので給料自体は7割強くらいのレベルになっている。(A社)
- ・再雇用では社会保険に加入し、嘱託社員として定年前の60%程度の賃金を目処としている。(D社)
- ・会社の存続は社員のモチベーション次第である。苦労は報われるというやりがいが必要。耳に心地よい言葉より直接報酬にしたほうがよい。米系外資は徹底した成果主義。当社もパートであっても仕事内容が評価すべき内容であれば年度末には特別賞与として支給している。(D社)

注. インタビュー実施は平成23年11月、A社（関東地区、中堅）、D社（関東地区、中規模）

- ※1 ガイドライン参考編の“4. 公的助成策を活用しましょう”（後掲）において、高年齢者雇用に係る助成策の利用方法について説明しております。詳細はそちらをご覧ください。

解 説

賃金の決め方については慎重な対応が求められます。50代従業員にとっても60代従業員にとっても賃金条件は最大の関心事です。一方企業サイドにとっても賃金コストの負担は大いなる関心事です。

こうした難しい事情を解消する一助として、現在は公的助成制度^{※2}が用意されています。外部の専門家等も活用して公的助成制度を活用すれば、従業員は在職老齢年金^{※3}をもらいながら、手取り収入をある程度確保しつつ、企業は賃金コストを引き下げる方策を検討することが可能になります。

- ※2 ガイドライン参考編の“4. 公的助成策を活用しましょう”（後掲）において、高年齢者雇用に係る助成策の利用方法について説明しております。詳細はそちらをご覧ください。

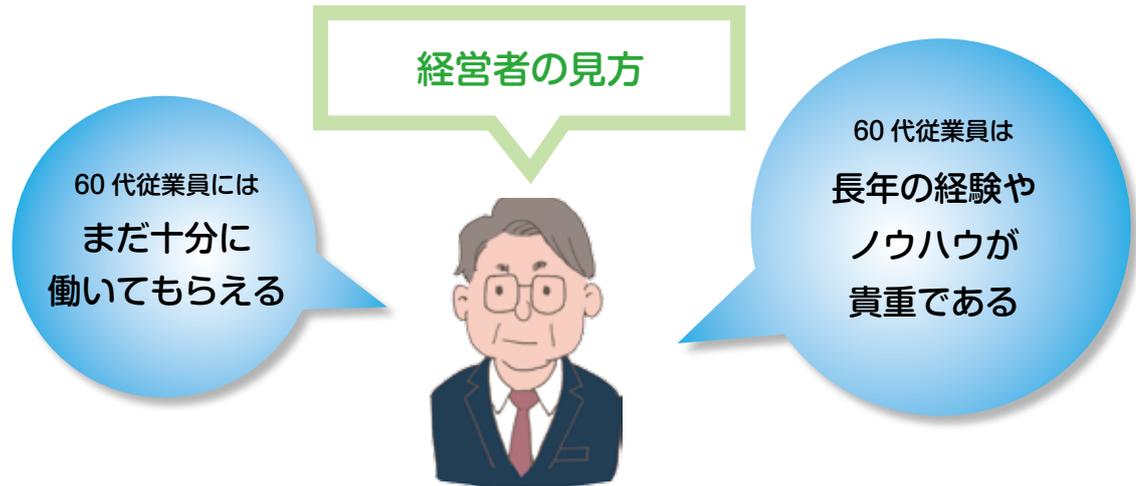
- ※3 60歳以降在職しながら受ける老齢厚生年金を在職老齢年金といい、賃金と年金額に応じて年金額の一部または全部が支給停止されます。ただし、平成25年（2013年）度から、老齢厚生年金（報酬比例部分）の支給開始年齢は60歳から61歳に引き上げられ（以降3年ごとに1歳ずつ引き上げ、平成37年（2025年）度には65歳。女性は5年遅れ。）ます。詳細については、日本年金機構のホームページ等をご参照下さい。

<http://www.nenkin.go.jp/n/www/yougo/detail.jsp?id=131>

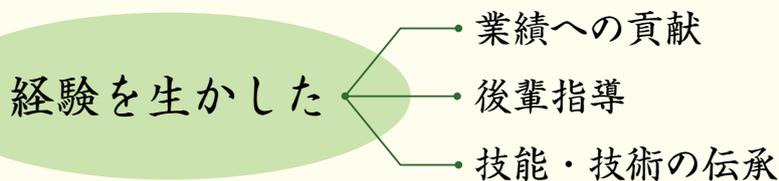
4

継続雇用する場合に留意すべき **コツ** は？

ポイント ⑦ 60代従業員の豊富な経験とノウハウを活用する



企業が60代従業員に期待する役割・機能



ベテラン従業員の強みはこれだ！

- ・60代の人たちは一言で言って頼りになる。何十年もやってきた知識や現場の調整能力は重宝している。仕事のノウハウや営業人脈が頼りになる。(B社)

注. インタビュー実施は平成23年11月、B社(関東地区、小規模)

解説

企業アンケート調査によれば、60代従業員は「まだ十分に働ける」上に、「長年の経験やノウハウが貴重である」という回答が多数を占めています。

60代の長所を如何に引き出していくかが継続雇用推進上の鍵になると考えられます。

ポイント⑧

60代従業員の力を活かすためのポイントを知る

長年培われたノウハウや能力が会社の戦力となる

人脈・コミュニケーション力の活用

ノウハウの活用

現場管理力の活用

こんな取組みをしています！

- ・得意先（ゼネコン）との人間関係による営業パイプや下請協力会社とのコミュニケーション等を期待し、雇用に取り組んでいる。(E社)
- ・現場作業員をまとめるノウハウ、又は、各種工事現場において順応性の早さがあるため、若年層を次席につかせ、後継者育成に取り組んでいる。(F社)
- ・技術者（1級建築士・1級施工管理技士）には、施工図面作成、図面の拾い出し他、施工管理業務に従事してもらっている。長年の現場監督、造作関係業務の経験を活かし、大きな戦力となっている。(G社)

出所：平成23年度内装工事業企業実態調査自由回答

解説

60代従業員には、長年培ってきた様々な能力があります。

アンケートやヒアリング結果によると、特に客先人脈の活用や後輩へのノウハウの伝授、また現場管理に力を発揮しているようです。

また、諸般の事情により、当初、一気に仕上げることができず、後になってから手がけ直す工事のような残工事（いわゆる“ダメ工事”）については、仕事の上では二度手間となることから、迅速且つ効率的な対応が求められます。このような残工事や改修・補修工事については、経験豊富な高齢者が向いているといわれています。

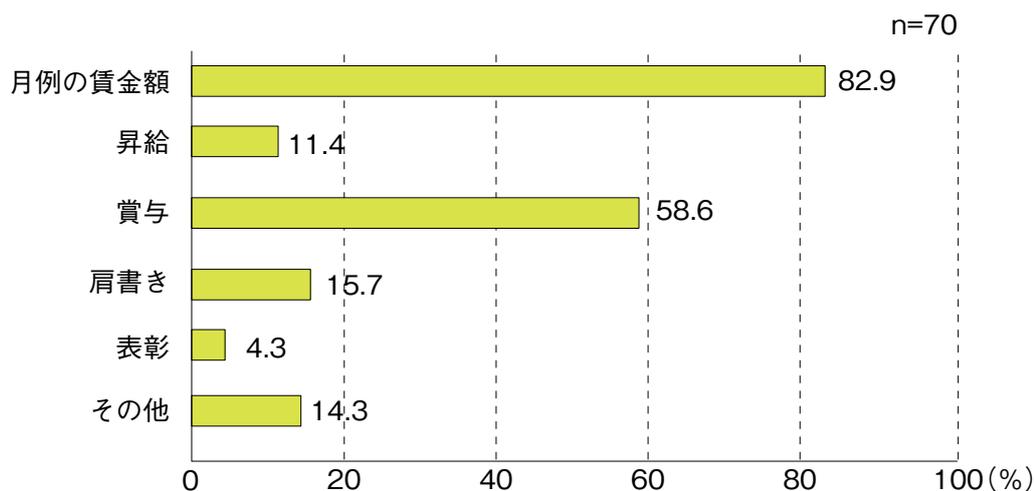
ポイント ⑨ 60代従業員の会社への期待を把握する

処遇面の配慮と人間関係面での配慮が同時に必要です。

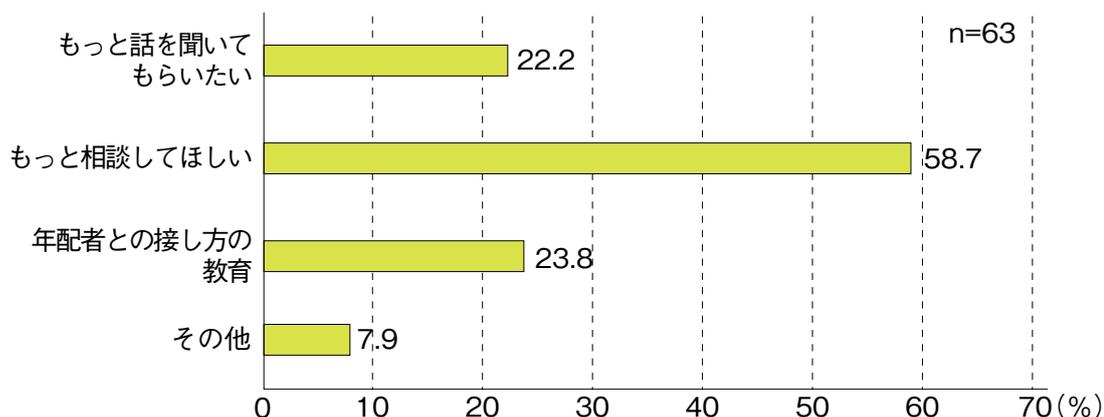
「頑張った時には賞与や賃金ベースなどに
反映させて欲しい

「もっと相談して欲しい」
「もっと話を聞いてもらいたい」

会社側に配慮して欲しい点：処遇面



会社側に配慮して欲しい点：人間関係面



出所：平成23年度内装工事業60歳以上社員実態調査（複数回答）

こんな取組みをしています！

・勤務評価による特別賞与を授与することによって、仕事に対するモチベーションの維持と達成感を図るようにしている。これは60代だけではなく、社員全員が対象である。(D社)

注. インタビュー実施は平成23年11月、D社(関東地区、中規模)

解説

60代従業員が会社に期待することとして、やはり月例賃金額や賞与など実利的な面での配慮を望む声が圧倒的に多いことは事実です。しかし、その一方で「自分の話をもっと聞いてもらいたい」という切なる要望も根強くみられます。

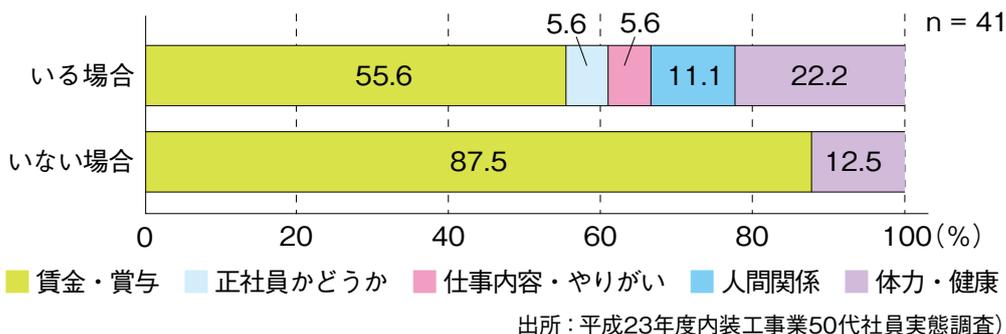
60代従業員は、潜在的には大きな戦力足りうる要員といえますが、この潜在力を十二分に引き出してこそ、企業業績に貢献する戦力になりうると考えられます。会社に期待されていることのほんの一部でも、たとえ僅かな一言であっても、そこに工夫と努力を注ぐことによって、60代従業員の潜在意欲を引き出すことが可能になるのではないのでしょうか。

トピックス

職場に生き生き働く60代がいると後輩の視野が広がる

- ▶ 職場に60代従業員がいない場合に“気になること”は、ほとんどの人が「賃金・賞与」に関心を集中させています。
 - ▶ しかし、職場に“生き生きと働く60代従業員”がいる場合には、「賃金・賞与」以外にも「体力・健康」や「人間関係」など関心の対象がより多面的であることが窺えます。
 - ▶ これから定年を迎える50代従業員にとって、職場に“生き生きと働く60代の従業員がいる”こと自体が、定年後の自らの生活をより具体的に思い描くための一助となり、職場に良い影響を与えていることを示唆しているのではないかと考えられます。
- 以上のトピックスは、以下の調査結果(帯グラフ↓)に基づいた推論です。

職場に生き生きと働く60歳以上社員の有無別にみた50代が気になること

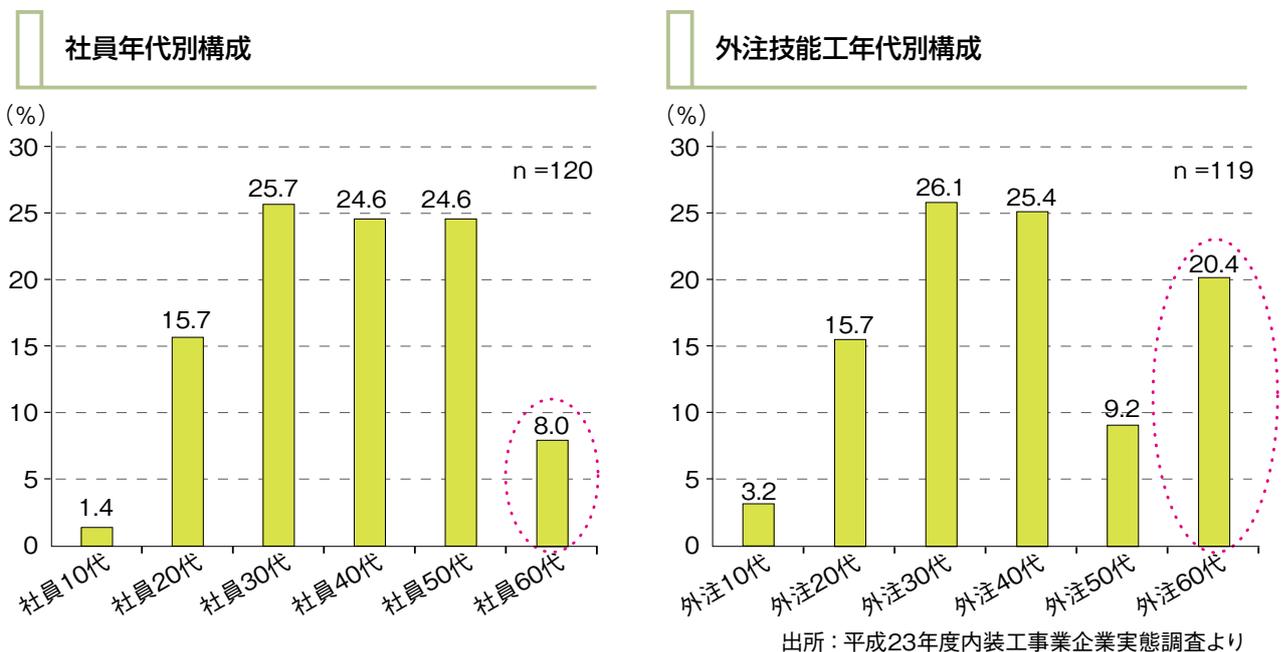


5

外注技能工への対応は？

本ガイドラインは元々社員を対象としたものですが、当業界では外注を主とした技能工の果たす役割がとりわけ大きいため、以下では、外注技能工を含めた作業現場で働く人を念頭に扱うこととします。

ポイント⑩ 技能工は健康と気力があればいくつになっても働ける



外注技能工と社員の年代別グラフを比べると、外注技能工の60代の割合は、社員よりかなり多いことが特徴です。このように外注技能工は、健康と気力さえ維持できれば、いくつになっても働ける職業であるともいえます。

解説

外注技能工は、60代が20.4%を占め、社員よりも高齢化が進んでいます。

ベテラン技能工自身も、健康で働けるうちはいくつになっても働いていたいという気持ちを持つ人が多く、実際に企業もそういった技能工の技術やノウハウを重視しており、まさに貴重な人材であるといえます。

本人の健康維持への努力と同時に、内装工事業界において、各企業が働きやすい環境を整えることで、技能工にとってはより長く働ける職場が、企業にとっては高い技術力の確保が見込まれます。

それと同時に、ベテラン技能工たちの持つ技術力やノウハウを若い世代へどのように伝承していくかは業界全体の課題といえるでしょう。

現場管理や監督的な仕事

体力負荷の少ない加工作業など、
その人の体力を考慮した役割

こんな取組みをしています！

- ・高所作業制限についてはゼネコンから当社に書類提出を求められる。社長の名前でこの人は足場の上で働いても大丈夫だという書類を出している。(B社)
- ・職人は高所作業制限があるので職長教育を受けさせて現場の管理監督的な仕事に回るようになる。そういう仕事が向かない人は、その下で加工専従でやるようになる。(C社)

注. インタビュー実施は平成23年11月、B社(関東地区、小規模)、C社(関東地区、中堅)

解説

建築工事業界において、60歳以上の就労を推進しようとする高所作業制限の問題が出てきます。

施工現場における高所作業制限の年齢は、ゼネコンにより異なりますが、中には健康であれば60歳以上でも作業許可が出ることもあります。今後ますます技能工の高年齢化が進んでいく中、高所作業制限の問題は、建築工事業界全体として取り組んでいかなくてはならない問題です。

高年齢者に適した現場例

「高年齢者に適した現場例」とはどのようなところでしょうか。一言でいうと足場がそれほど高くはない作業場ということになります。内装工事業高年齢者雇用推進事業の委員会では、「高年齢者に適した現場例」として以下のような事例を挙げています。

- ・マンション、公営住宅や公団住宅、リフォーム現場等の居室、内装工事

ポイント 12 高年齢者の場合、特に現場の安全対策が肝要です

現場作業中は安全を第一に考え、作業台や足場からの転倒事故を防止する

高所作業で問題になるのは、作業台や足場からの転倒です。

現場で働いている人は常日頃から意識していることだと思いますが、改めて作業台や足場を使用する際の注意点をみてみましょう。

※以下、建設業労働災害防止協会 2011『建具・内装工事業者のための危険性又は有害性等の調査等標準モデル』より一部抜粋

可搬式作業台を使用する際に注意すること



- ・ 平坦な場所に設置する
- ・ 開閉の際は、危険表示部分には手を置かない
- ・ 車輪ストッパーは固定する
- ・ 隙間なく設置して、柱周りの隙間は足場板等で塞ぐ

移動式室内足場を使用する際に注意すること



- ・ 隙間なく設置して、柱周りの隙間は足場板等で塞ぐ
- ・ 開口部付近での作業は禁止する
- ・ 天板が高く、転墜の危険がある作業では安全帯を使用する
- ・ 手持ち工具には、落下防止ひもを取り付けて作業する
- ・ 作業台から作業台に乗り移りをしない
- ・ 床段差部で使用する際は脚長を調整する
- ・ 脚部を継ぎ足して使用しない

こんな取り組みをしています！

- ・専属外注に対して1人親方保険に入るよう指示している。労災のほかに労災の上乗せ保険、オーダーメイドの傷害保険も付しており、この保険は労災にかかわらず現場の中で起きた事故に対処できるもの。年間2,500～2,600千円を負担している。入院12千円、死亡15百万円などの保険金が支払われる。(A社)
- ・外注技能工（職人）を対象として労働安全協力会を組織しており、その会費を基に、安全帯やヘルメットなどを支給している。(A社)

注. インタビュー実施は平成23年11月、A社（関東地区、中堅）

健康診断を受ける

技能工自身による健康維持・管理と同時に、各企業が個人の健康維持をフォローすることも大切な役割となっています。

こんな取り組みをしています！

- ・内装の仕事は危険が多く、死亡事故につながる恐れもあるため、既往症のチェックなど相応のフォローをしている。(D社)
- ・従業員と外注技能工には定期健康診断の結果に応じて医師の診断書を提出させ、確認している。(B社)
- ・外注技能工の健康診断や労災の上乗せ部分について100%会社が負担している。(D社)
- ・専属企業にも、受診期間を決めて定期健康診断を必ず受診してもらっている。受けた後は本人の了解を得た上で、コピーの提出を受けている。(C社)

注. インタビュー実施は平成23年11月、B社（関東地区、小規模）、C社（関東地区、中堅）、D社（関東地区、中規模）

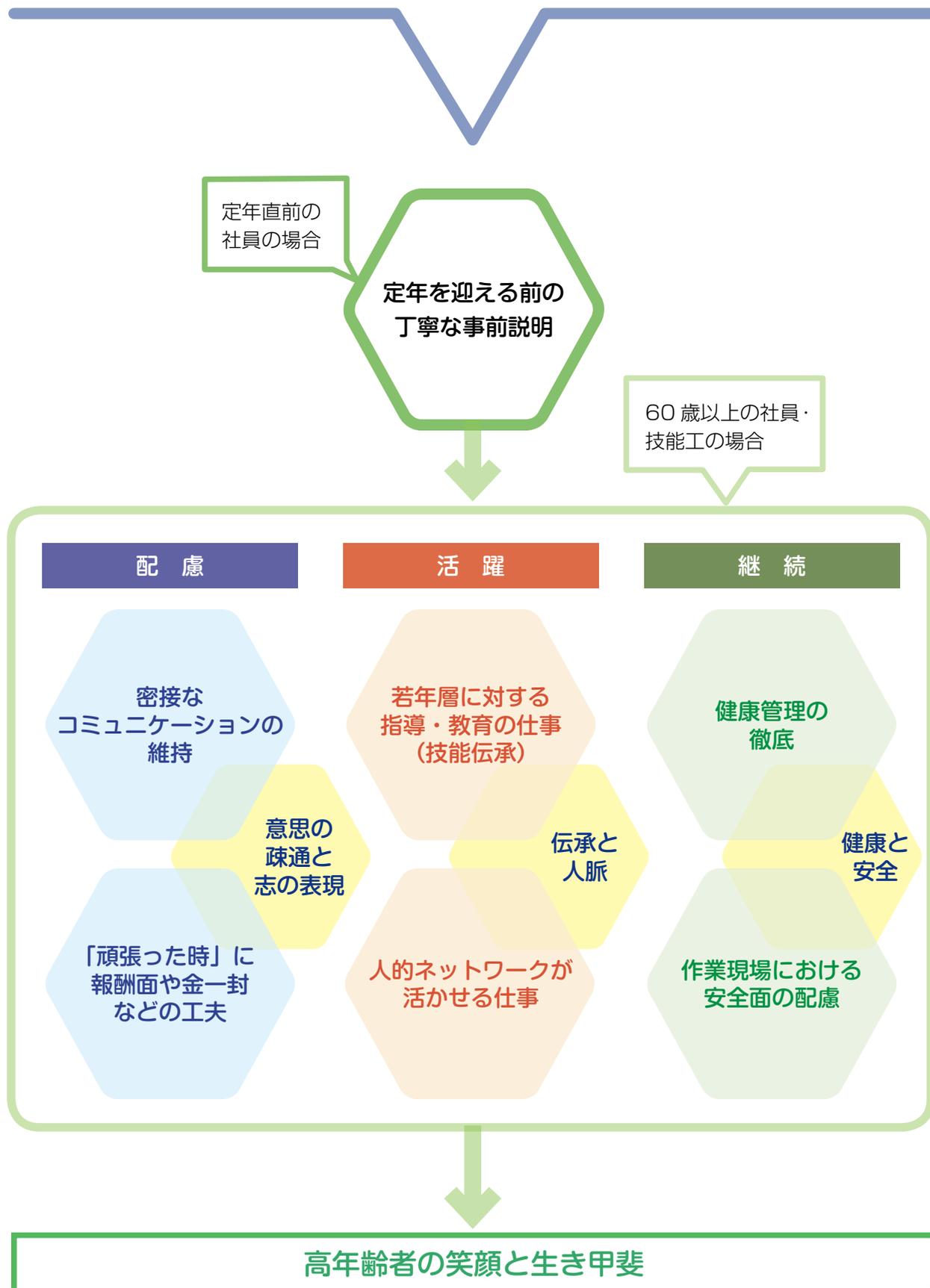
解 説

ベテラン技能工がいつまでも元気に現場で働くためには、やはり現場での安全対策と日頃の健康管理がもっとも重要です。

特に高所からの転落事故には充分留意し、安全対策を講じつつ、同時に外注技能工（一人親方）の場合、労災保険への特別加入が不可欠となります。

また、従業員ばかりでなく外注技能工も年に一度は必ず健康診断を受診し、各企業もその診断結果を把握するよう努めましょう。加齢による体力低下は人によって様々ですが、技能工自身も企業もいつまでも笑顔でいられる職場環境を目指していきましょう。

高年齢者の“気がかりに配慮”することで 高年齢者に活躍の場を提供できる！



ガイドライン参考編

※ガイドライン参考編は、各企業における高年齢者雇用の実態や制度、50代社員・60歳以上社員へのアンケート調査で得られた結果、各企業の経営状況など、より業界全体を俯瞰的に把握できる内容となっております。

※具体的には、アンケートやヒアリングの詳細な結果を提示したり、各企業の取り組み事例を「現場の声」としてまとめたり、また60歳以上社員から頂いた「後輩たちへのメッセージ」などを掲載しています。

※ガイドライン参考編のデータは、平成23年度に実施しました下記調査結果をもとに作成しています。

- ・平成23年度内装工事業企業実態調査
- ・平成23年度内装工事業50代社員実態調査
- ・平成23年度内装工事業60歳以上社員実態調査

※高年齢者雇用推進に取り組まれる際にぜひ参考にいただき、従業員との面談の際の参考資料として、或いは、一つの指針としてご活用ください。

1

当業界の経営・雇用状況

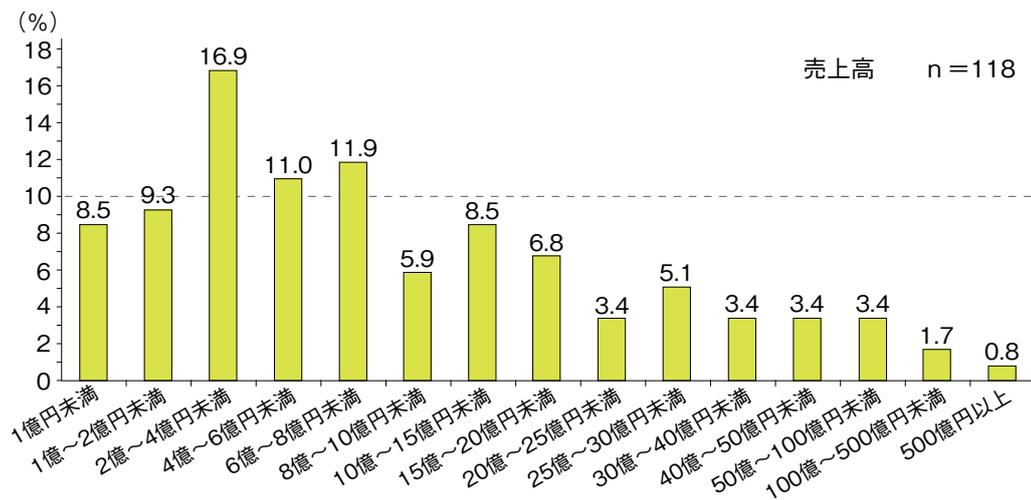
高齢者雇用推進委員会にて実施した平成23年度調査結果からみた当業界の経営・雇用状況を説明します。

(1) 回答企業の規模と業況は？

(回答企業の売上高規模)

内装工事業界では、売上高10億円未満規模の企業が半数以上を占めます。なかでも比較的小規模の売上高2億～4億円未満の企業の割合が多くみられます。

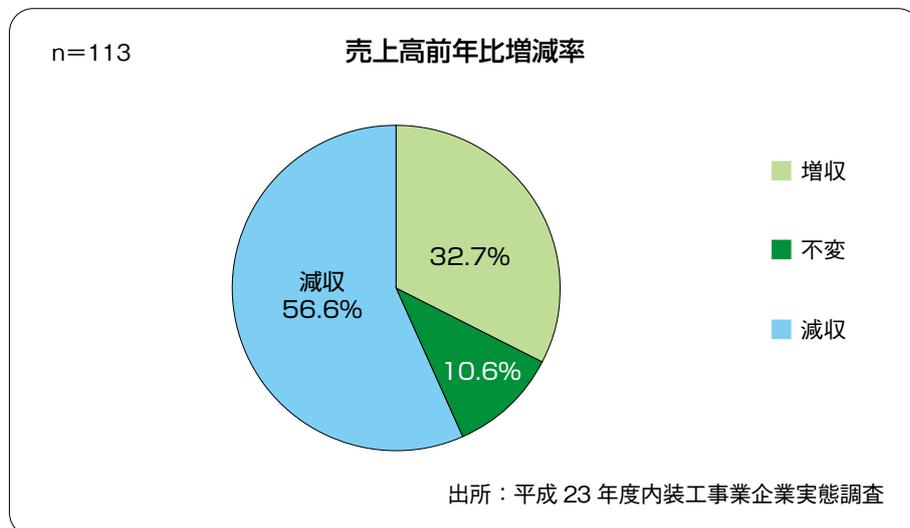
売上高



出所：平成23年度内装工事企業実態調査

(売上高の前年比)

前年に比べ売上高が減ったという企業が回答全体の6割弱を占めます。



出所：平成23年度内装工事企業実態調査

◆現場の声 1

喫緊の経営課題は!?

●各社の経営課題には、営業力の強化、技術・技能の伝承、若手の確保、高い技術と品質の施工能力の維持などが挙げられている。

「経営課題は第1に営業力強化、第2に若手確保、第3に技術・技能伝承。」(A社)

「課題は第1に営業力強化、第2は外注確保、第3は若手の確保である。」(B社)

「経営課題は第1に経営基盤の安定、第2に技術・技能伝承、第3に資金力を挙げる。」(C社)

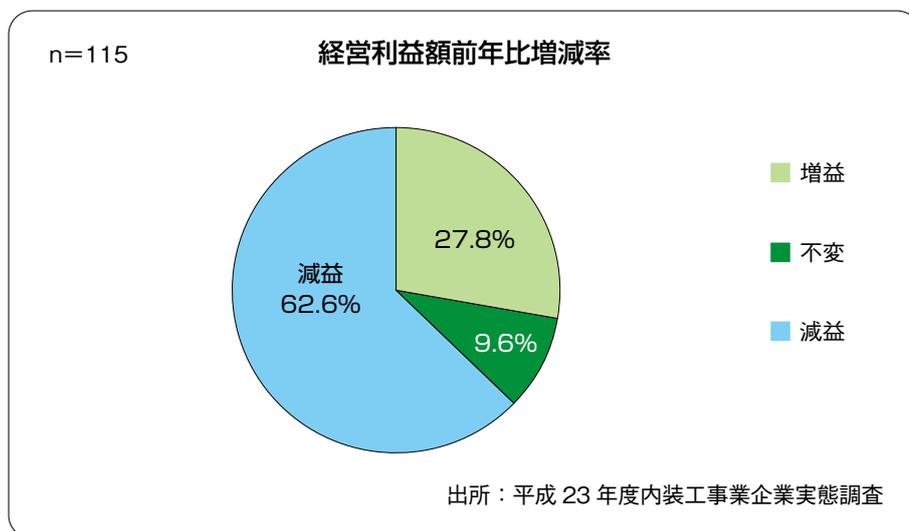
「当社の経営課題は3つある。第1に会社の信頼性、第2に優秀な営業、第3に高い技術と品質の施工能力、これら3つのトライアングルが崩れないようにマネジメントしている。」(D社)

平成23年11月JATIS実施ヒアリング調査

注. インタビュー実施は平成23年11月、A社(関東地区、中堅) B社(関東地区、小規模)、C社(関東地区、中堅)、D社(関東地区、中規模)、以下同

(経常利益額の前年比)

経常利益額も前年より減ったという企業が全体の6割強みられます。



◆現場の声 2

利益率を確保するために

「数字的には減収減益となるが利益率はそこそこ確保している。これは現在の受注環境からすると利益率の低い物件も取らざるを得ないが、その中でも総体的にいい物件を見つけるようにしているためだ。トップのゼネコンの比率が過度に大きくなるように気を付けている。こういう体制を維持できるような営業体制を敷いている。ゼネコンから無理に依頼されても今までの信頼関係を維持しながら上手に断るようにしている。その意味では信頼関係が大事だ。」(D社)

平成23年11月JATIS実施ヒアリング調査

環境変化の兆し

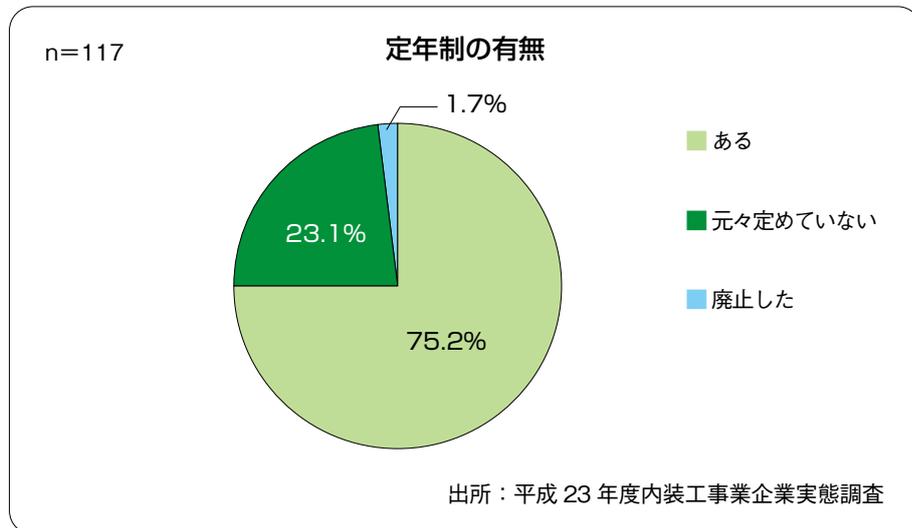
「厳しい経営環境であるが、ここに来てやや“逆転”の兆しが見える。それは職人(外注技能工のこと)不足が表面化しつつあることに表れている。」(A社)

平成23年11月JATIS実施ヒアリング調査

(2) 定年制度と継続雇用制度の現況は？

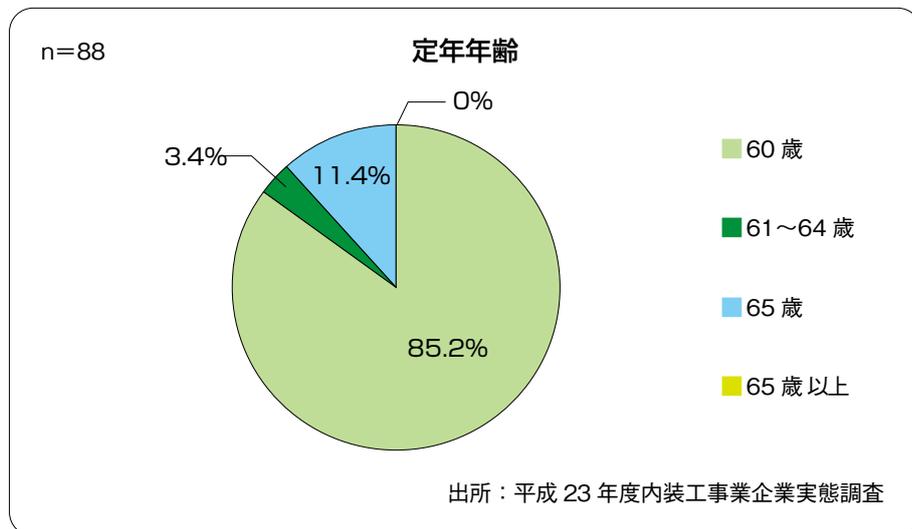
(定年制の有無)

定年制度がある企業は、回答企業の3/4を占めます。また、元々定めていないという回答も約1/4ほどみられます。



(定年年齢)

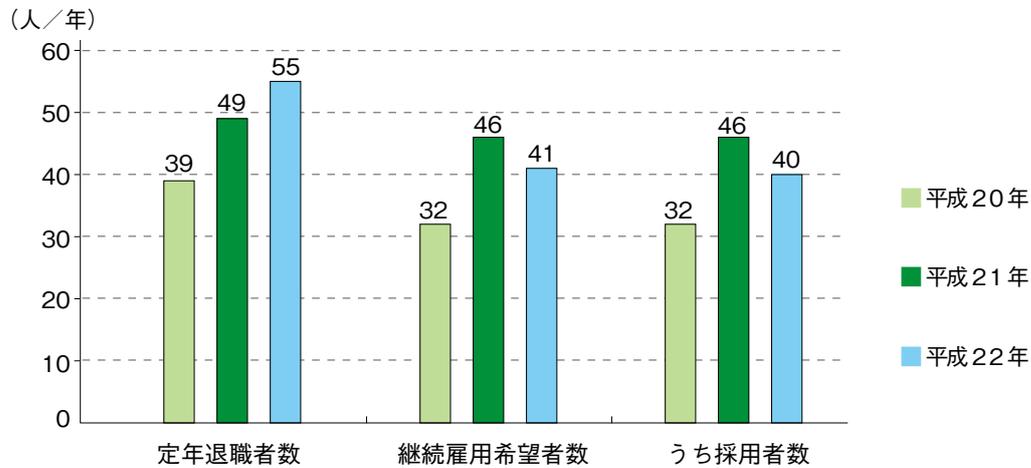
定年年齢は60歳としている企業が大半です。中には定年年齢が65歳以上という企業も一部にはみられます。



(定年退職者、継続雇用希望者等の規模)

回答企業全体でどの位定年退職者がいたかについて、過去3年に亘って調べてみたところ、概ね1年間に40人～50人程度であり、年々増加しています。そのうち、継続雇用を希望する人の割合は、年により7割台～9割台と幅がみられます。希望者は概ね採用されており、平成20年度と平成21年度では希望者の100%が採用されており、平成22年度も97.6%が採用されています。

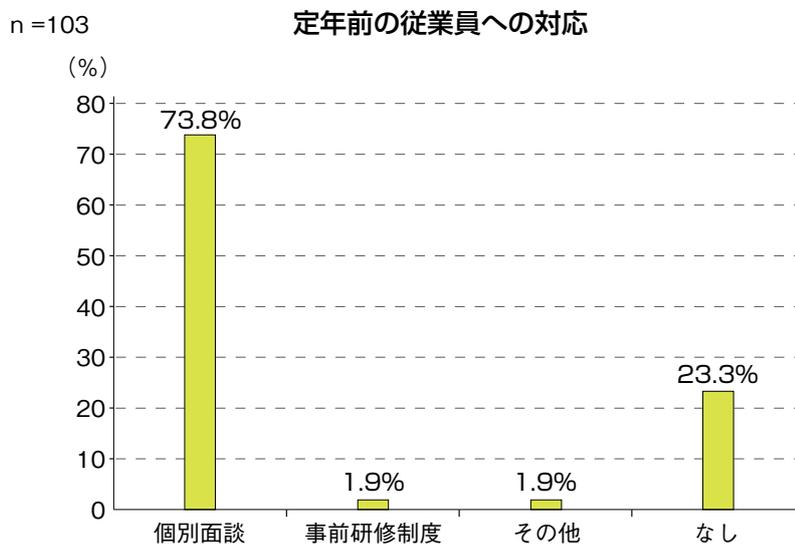
定年退職者と継続雇用者等の推移



出所：平成23年度内装工事業企業実態調査

(定年前従業員への対応内容)

定年を迎える従業員に対する対応状況を調べてみたところ、回答企業の約3/4は個別面談となっています。つまり定年を迎える人が出る都度、対応していることが分かります。また、2割強は定年前の従業員への対応は「なし」と回答しています。



出所：平成23年度内装工事業企業実態調査（複数回答）

(定年後就労意欲の事前確認機会)

定年後も引き続き働き続けるかどうか、事前に本人に確認する機会を設けているかについて調べてみたところ、そのような“機会がある”という回答は全体の2/3程度ありました。このうち、職場に生き活きと働く“60代がいる職場”だけを取り出してみたところ、“機会がある”という回答は、全体の3/4弱を占めています。一方、“60代がいない職場”では全体の1/2に過ぎません。生き活きと働く60代がいる企業では、事前に本人に確認する機会が設けられている場合が多いことが分かります。

(3) 就業規則の整備状況

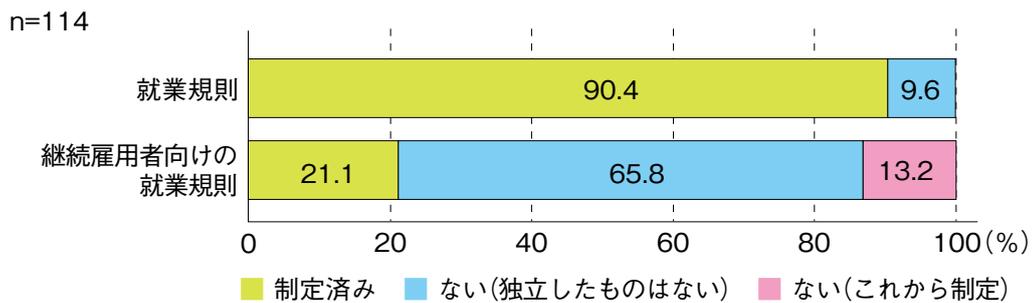
(継続雇用者を対象とした就業規則等の整備状況)

一般社員の就業規則は大半の企業が整備していますが、継続雇用者向けも別途制定済みという企業は2割程度に留まっています。

継続雇用者向けの就業規則にはこれまでみてきたような「勤務形態」、「賃金設定方法」、「賃金形態」などの就業条件が明記されることが望まれます。

このような継続雇用者向けの就業規則ができれば、定年退職者に対する個別対応から制度的な対応が可能になります。また、従業員にとっても定年後の仕事や生活がイメージしやすくなり、定年後の不安が緩和され、モチベーションのアップが期待されるといわれています。

就業規則の整備状況



出所：平成23年度内装工事業企業実態調査

2

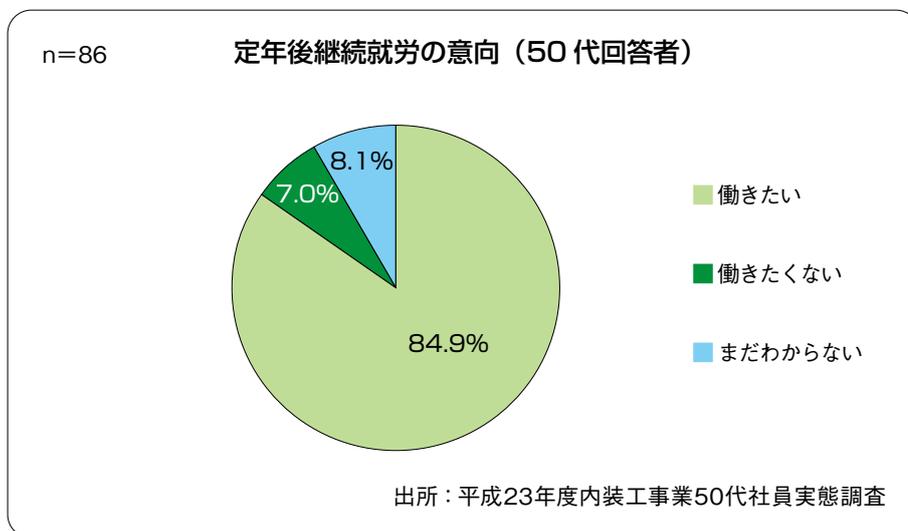
ベテラン社員の意識と企業の対応

当委員会が実施した平成23年度の調査にてわかった50代と60歳以上社員の就労に関する意識について紹介します。

(1) 企業で働く50代社員の意識は？

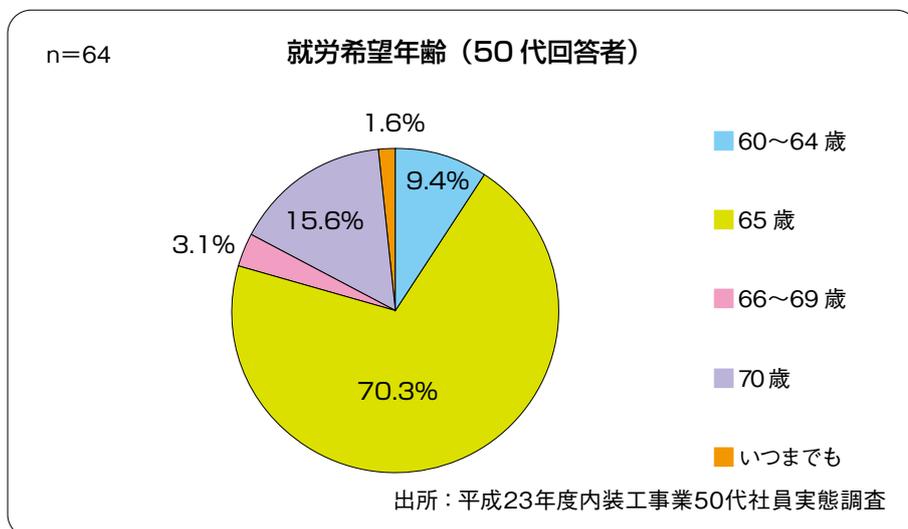
(定年後の就労意向)

定年後継続して働きたいかどうか、尋ねたところ、50代の社員は、“定年後も継続して働きたい”と考える人が大半を占めます。その一方で、“まだ分からない”という人も1割弱みられます。



(最終離職希望年齢)

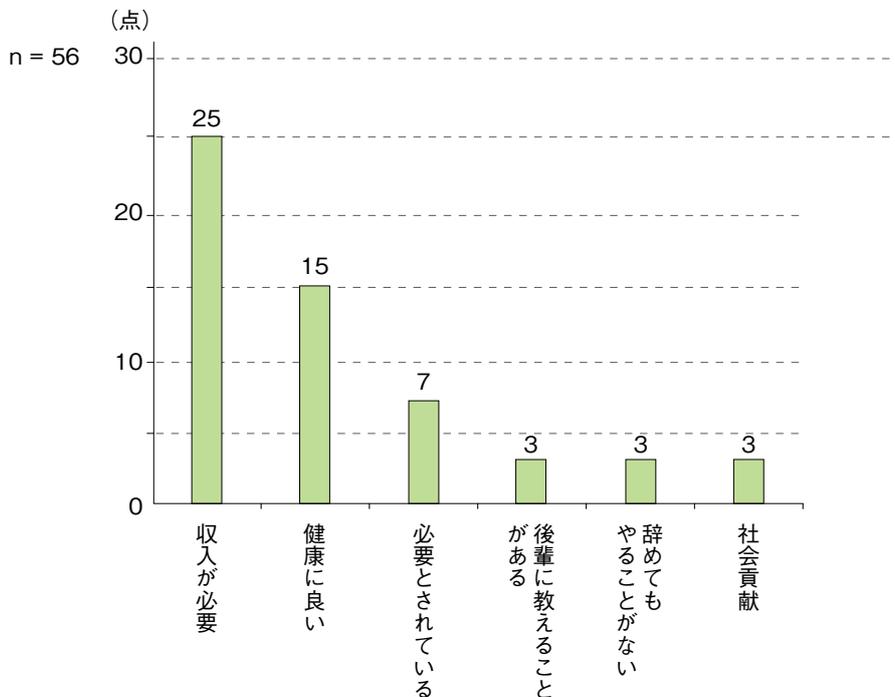
定年後も継続して働く場合、何歳まで働きたいと考えているか調べたところ、65歳までは継続して働きたいと考える人は、全体の70%に上り、70歳まで働きたい人も約15%みられます。



(定年後の就労理由)

定年後も続けて働きたい理由を調べたところ、第1に“収入が必要”、その次には“健康の維持”や“自分が必要とされている”ことなどが挙げられています。

定年後も働きたい理由 (50代) (加重平均値：◎3点、○2点、△1点)



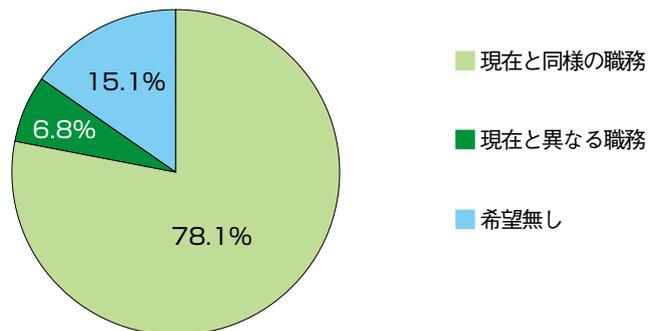
出所：平成23年度内装工事業50代社員実態調査

(定年後の希望職務)

定年後も継続して働く場合、どのような職務を希望するか調べたところ、全体の8割弱の人は、現在と同様の職務を希望しています。しかしながら、“現在とは異なる職務”を希望する人や“希望無し”という人も合わせて2割ほど存在します。

n=73

定年後継続就労時の希望職務 (50代回答者)

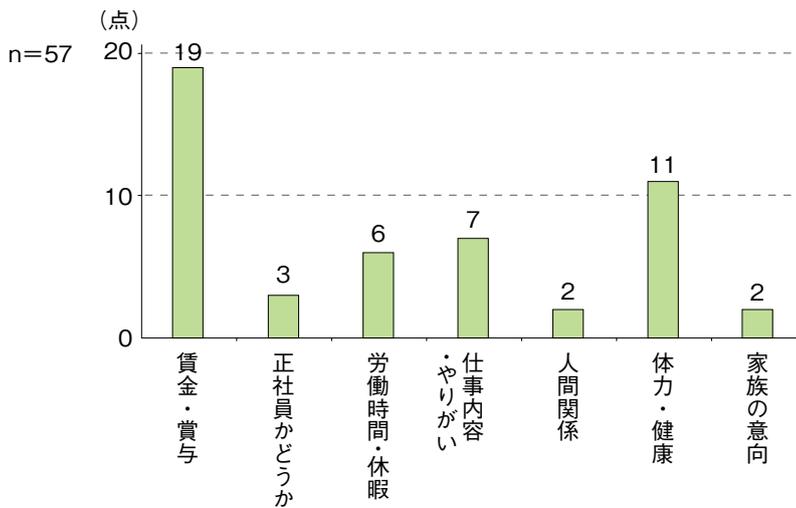


出所：平成23年度内装工事業企業実態調査

(定年後の就労で気になること)

定年後も継続して働く場合に「気になること」について調べたところ、まず賃金・賞与という金銭面、次に体力・健康面、仕事内容・やりがい面への関心が高いといえます。いずれも働きたいと考える理由に対応しています。例えば、働きたい理由の3番目に挙げられている「自分が必要とされている」という気持ちは、「気になること」の3番目の「仕事のやりがい」という面に対応すると考えられます。

定年後に気になること(50代) (加重平均値：◎3点、○2点、△1点)

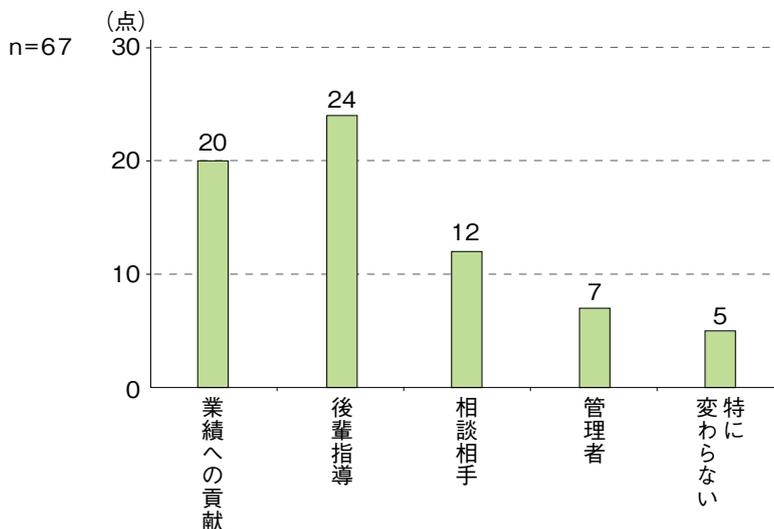


出所：平成23年度内装工事業50代社員実態調査

(50代から見た60歳以上が果たすべき役割)

50代社員の見方によると、60歳以上の社員が果たすべき役割は「後輩への指導」という役割が最も重要で、その次には「業績への貢献」を果たすべきとみられています。

60歳以上の社員が果たすべき役割(50代) (加重平均値：◎3点、○2点、△1点)



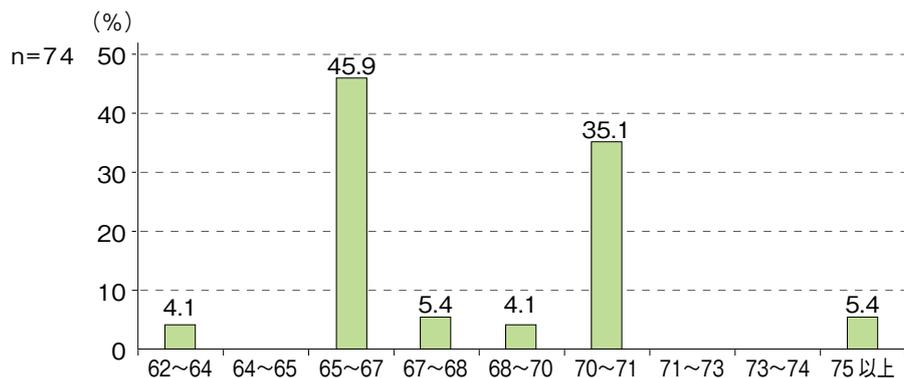
出所：平成23年度内装工事業50代社員実態調査

(2) 60歳以上の社員が働きたい理由と果たしたい役割

(60歳以上が考える引退年齢)

60歳以上の働いている人に「いつまで働こうと思うか」と尋ねたところ、最も多い回答は65～67歳までです。その次に多い回答は70～71歳です。全体の4割の人は70歳になっても働いていたいと考えているなど、就労意欲の高さが窺われます。

就労希望年齢（60歳以上回答者） 何歳まで働きたいか？

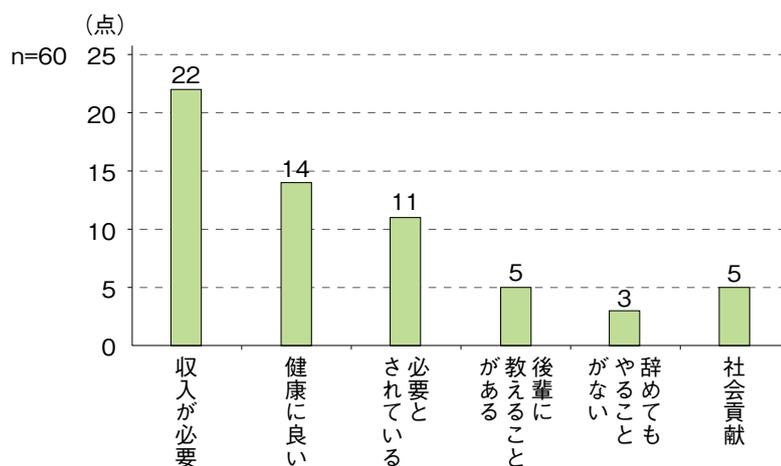


出所：平成23年度内装工事業60歳以上社員実態調査

(60歳以上が考える働きたい理由)

60歳以上の社員が「今後も働きたいと考える理由」は、50代社員と同様で第1に「収入」、その次が「健康」、「自分が必要とされている」などです。収入については年代に関係なく第1の関心事となっています。

60歳以上の社員が働きたい理由（加重平均値：◎3点、○2点、△1点）



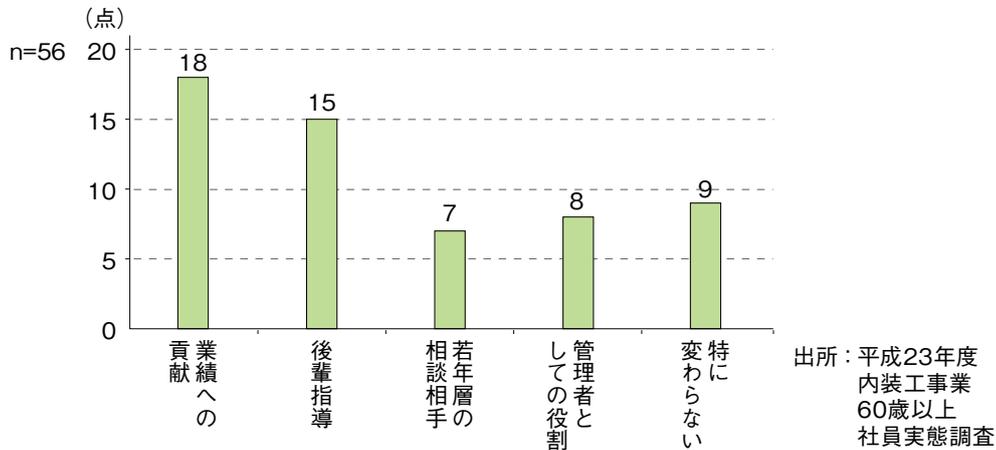
出所：平成23年度内装工事業60歳以上社員実態調査

(60歳以上が考える自分が果たしたい役割)

60歳以上の社員に自分自身が会社でどのような役割を果たしたいと考えているか調べたところ、「業績への貢献」という回答が「後輩指導」を上回りました。50代社員の回答をみると60代の役割は「後輩指導」となっていますが、現実の60歳以上の回答では「業績への貢献」と両者にややギャップがみられます。

定年前までは「定年になったら第一線から少し退く」形になると考えていたものの、定年後の人は「まだまだ第一線で働いて業績に貢献したい」という意識を強く保持していることが分かります。

60歳以上の社員が果たしたい役割（加重平均値：◎3点、○2点、△1点）



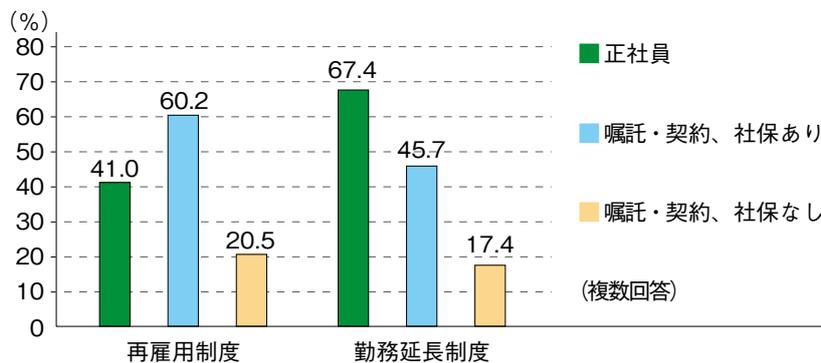
(3) 60歳以上社員の雇用状況は？

(継続雇用後の多様な勤務形態)

継続雇用者の雇用形態を調べたところ、制度としては「再雇用制度」と「勤務延長制度」があり、その身分としては「正社員」、「嘱託・契約社員で社会保険あり」、「同社会保険無し」と3つのタイプがみられます。このうち、勤務延長制度の場合は正社員として継続雇用するケースが最も多く、次いで「嘱託・契約社員で社会保険あり」が多くみられます。

一方、再雇用制度では「嘱託・契約社員で社会保険あり」が最も多く、その次が「正社員」となっています。

継続雇用後の雇用形態



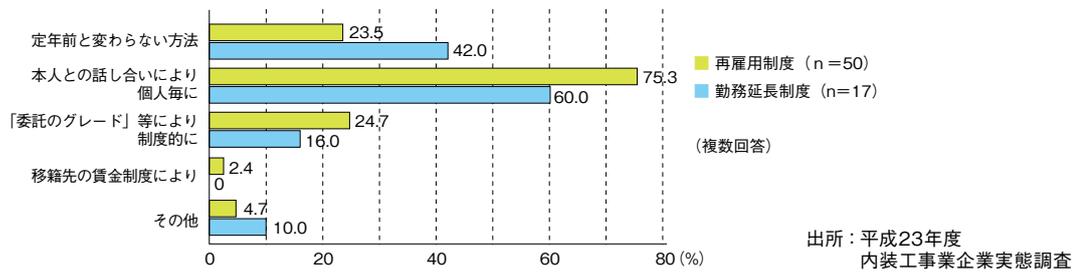
出所：平成23年度内装工事業企業実態調査

(継続雇用者の賃金設定方法)

継続雇用者の賃金は、勤務延長制度の場合でも再雇用制度の場合でも「本人との話し合いにより個人毎に決める」という個別対応方式が最も多くみられます。

また、「嘱託等のグレード等により制度的に」設定されているケースは、再雇用制度でも2割強に留まっており、全体としてみると個別対応方式が優勢であることがわかります。

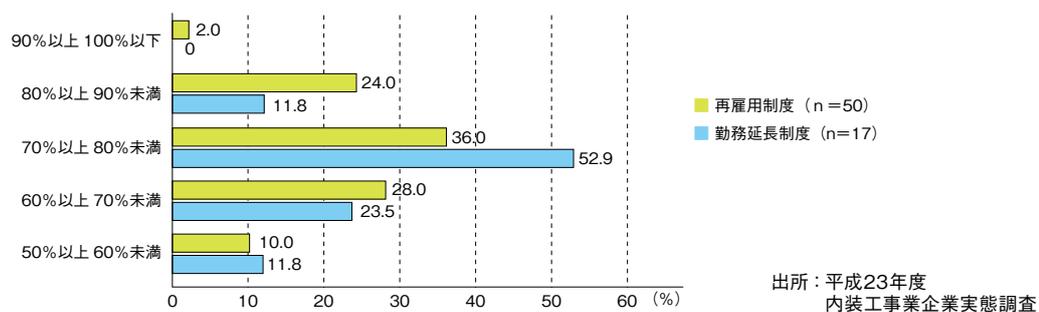
継続雇用者の賃金設定方法



(継続雇用者の賃金の減少率)

継続雇用者の月例賃金について、定年前と比べた減少率を調べたところ、定年前のおよそ70%台まで賃金を下げるというケースが最も多くみられます。次いで減少率60%台、80%台が多いことが分かります。

継続雇用者の月例賃金の定年前対比減少率



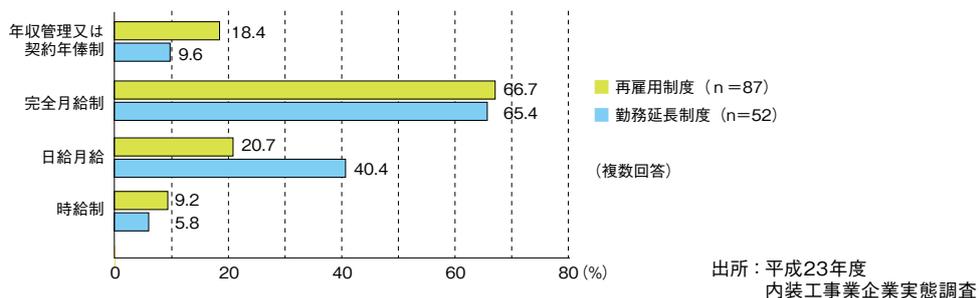
60歳以上の継続雇用者に関する各社での賃金対策事例を調べたところ、公的助成金を活用した以下のような例がみられました。

キーワード	60歳以上の継続雇用者に関する各社での賃金対策事例
月収の補填	高齢雇用継続給付金を活用し、 社員の月収の補填 を行なっている。

(継続雇用者の多様な賃金形態)

継続雇用者の賃金形態を調べたところ、完全月給制とする企業が全体の約2/3と最も多くみられます。その他では日給月給制を採る場合が、勤務延長制で4割、再雇用制で2割ほどみられます。

継続雇用者の賃金形態



3

健康管理と社内コミュニケーション

(1) 健康管理の重要性

(健康管理の重要性)

60歳を超えると従来以上に健康管理が重要になってきます。生き生きと働き続けるためには健康面の管理は欠かせません。次のコメントは具体的な健康管理の事例です。

◆現場の声 3

健康診断の受診の徹底

●社員全員の健康診断の結果を確認

「社員には毎年春に健康診断を受けさせ、その結果を提出してもらっている。それを見て大丈夫かどうか確認し、本人にも聞いた上でゼネコンに提出する書類を出している。」(B社)

「定期健康診断は自社従業員と外注技能工全員に受けさせ、血圧もみている。専属企業には必ず受診してもらうため、受診期間を決めている。受けた後は本人の了解を得た上で診断結果のコピーの提出を受けている。」(C社)

平成23年11月JATIS実施ヒアリング調査

(2) 公正な評価と社内コミュニケーション

(公正な評価とコミュニケーションの関係性)

公正な評価や業績の開示により、従業員のやる気を引き出している事例もあります。

◆現場の声 4

質の高い働き方をしてもらうために

●公正な評価によりやる気を引き出す

「優秀な人であれば60代でも積極的に雇用する。現在の社員も能力・体力を維持できれば定年で降も働けるという希望を持つことができ、モチベーションの改善・向上に繋がる。そのためにも常に公正でフェアに評価することが必要。また業績をリアルタイムで社員にオープンにしているため、生活レベルを守るためには、どの位頑張ればどの位もらえるか分かっていると思う。」(D社)

平成23年11月JATIS実施ヒアリング調査

この事例のように常に公正でフェアに評価するためには従業員との定期的な対話の場を設け、十分な意思疎通を図ることが必要です。その意味でも“コミュニケーション”が重要なポイントになると思われます。

(3) 60代従業員から後輩たちへのメッセージ

次の言葉は、現在働いている60代従業員がこれから60歳を迎える後輩たちに送るメッセージを集めたものです。ここにみられる数々のメッセージは、定年直前の従業員に対する「定年後の心構え」として参考にすることができるばかりでなく、会社として従業員のキャリアアデベロップメントに関する指導や相談を受ける際にも、その具体例として活用することができるのではないかと考えられます。

いくつになっても 生き生きと働き続けるための心構え！

●精神面における後輩たちへのメッセージ

- ▶ 上から目線ではなく、横から目線で人と付き合うように。
- ▶ 60歳を迎えても何かをやり抜こうとする精神をずっと持ち続けること。
- ▶ 気持ちはいつまでも若く、ホウ・レン・ソウをする環境づくり。
- ▶ 社会へ貢献する意識を持つこと。
- ▶ 自分の進む道をはっきり決めておく。
- ▶ 自己責任の意識を持つこと。
- ▶ 定年後、継続して働くのであれば、社員の時と変わらない気持ちで仕事に従事すること。

●業務面における後輩たちへのメッセージ

- ▶ 親しみやすい態度、言葉づかいであること。
- ▶ 基本に忠実、作業姿勢を大切に、難しい専門用語、業界用語はなるべく使わないこと。
- ▶ 自分はもう年だからと思いつまないこと。
年のせいにはしないで頭を使うこと。
- ▶ 他の社員に納得してもらええる仕事をする。
- ▶ 何か1つスペシャルなものを自分に持つこと。
- ▶ 健康面に関しては自己管理を徹底すること。

●若年層の育成における後輩たちへのメッセージ

- ▶ お客様（自分の営業担当）を若い方にいい形で引き継ぐことが大切。
- ▶ 豊かな経験を活かし、若い人の支え・育成を目指すこと。
- ▶ 修得した知識、経験等を若手に伝達してほしい。

出所：平成23年度内装工事業60歳以上社員実態調査自由回答

4

公的助成策を活用しましょう

(1) 高年齢者雇用に係る助成策について

高年齢者雇用に係る助成策には、以下のようなものがあります。

- 1) 高年齢雇用継続給付
働く高年齢者への助成です。
- 2) 中小企業定年引き上げ等奨励金
定年引き上げ等の際の事業主に対する助成です。
- 3) 特定求職者雇用開発助成金
新規に高年齢者を雇い入れた際の助成です。
- 4) 高年齢者職域拡大等助成金
高年齢者の職域拡大等の取り組みに対する事業主向けの助成です

(2) 実際に利用するには

このような公的助成制度を実際に利用するにはどうしたらよいでしょうか。そのための前提条件のあらましや受けられる助成のイメージを以下にまとめました。

但し、実務的には以下の“☞印の問い合わせ先”に必ず確認をとって下さい。

“高年齢雇用継続給付” 活用のための前提と助成のイメージ

☞詳細は最寄りのハローワーク、社会保険労務士等の専門家にお問い合わせください。

“高年齢雇用継続給付” 活用のための前提条件

- ・雇用保険の被保険者期間が5年以上ある60歳以上65歳未満の一般被保険者であること
- ・原則として60歳以降の賃金が60歳時点に比べて、75%未満に低下した状態で働き続ける場合であること
- ・その他、本制度に必要な諸条件をクリアしていること

“高年齢雇用継続基本給付金”

60歳時点の賃金の61%以下に低下した場合（但し、上限未満の場合）は、各月の賃金の15%相当額となり、60歳時点の賃金の61%超75%未満に低下した場合は、その低下率に応じて、各月の賃金の15%相当額未満の額が支払われます。

“高年齢再就職給付金”

基本手当を受給し、60歳以後再就職した場合の賃金が60歳時点の賃金の75%未満に低下した場合に支払われます。（支給額は同左）

“定年引上げ等奨励金（70歳まで働ける企業奨励金）”

活用のための前提と助成のイメージ

☞ 詳細は最寄りの高齢・障害者雇用支援センター、社会保険労務士等の専門家にお問い合わせください。

“定年引上げ等奨励金” 活用のための前提条件

- ・雇用保険の適用事業所であること
- ・就業規則等で定年引き上げ等の定めがあること
- ・その他、本制度に必要な諸条件をクリアしていること

“中小企業定年引上げ等奨励金”

中小企業の事業主が、65歳以上への定年の引き上げ、定年の定め廃止又は70歳以上までの継続雇用制度の導入を実施した場合に、実施した制度の種類とその制度を実施した日における企業規模（常用被保険者の数）に応じて、所定の額（20万円～160万円）が支給されます。

“高齢者職域拡大等助成金”

希望者全員が65歳以上まで働くことができる制度の導入などにあわせて、高齢者の雇用管理制度の構築や職域の拡大などの職場の整備を行う事業主に対し、当該取組に係る経費の3分の1に相当する額を、500万円を限度として支給されます。

“高齢者労働移動受入企業助成金”

定年を控えた高齢者で、その知識や経験を活かすことができる他の企業への雇用を希望する者を職業紹介事業者の紹介により、失業を経ることなく雇い入れる事業主に対し、70万円（短時間労働者40万円）の助成金が支給されます。

出所： <http://www.jeed.or.jp/elderly/employer/subsidy/subsidy.html> から引用

“特定求職者雇用開発助成金” 活用のための前提と助成のイメージ

☞ 詳細は都道府県労働局（職業安定部）、最寄りのハローワーク、社会保険労務士等の専門家にお問い合わせください。

“特定求職者雇用開発助成金” 活用のための前提条件

- ・雇用保険の適用事業所であること
- ・就業規則等で定年引き上げ等の定めがあること
- ・その他、本制度に必要な諸条件をクリアしていること

“特定就職困難者雇用開発助成金”

高齢者（60歳以上～65歳未満）等の就職困難者をハローワーク等の紹介により、新たに継続して雇用する労働者として雇い入れると、対象となる労働者や企業規模に応じて、所定の額が支給されます。60歳以上65歳未満の高齢者対象で中小企業の場合、90万円（短時間労働者の場合、60万円）。

“高齢者雇用開発特別奨励金”

雇入れ日の満年齢が65歳以上の離職者をハローワーク等の紹介により新たに一週間の所定労働時間が20時間以上かつ1年以上継続して雇用する労働者として雇い入れると、対象となる労働者の労働時間や企業規模に応じて、60万円若しくは90万円が支給されます。

出所： <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-4.html> より引用

高年齢者雇用の「真」次元

日本大学経済学部教授 平野文彦

「人の活用」ということ

4・5年前の経験である。高年齢者の雇用促進をテーマにしたある建設専門工事業種での研究会でのこと。従業員数が150人ほどの経営者委員のお一人が、やや控えめな調子ではあったが、どちらかというと思い余ったように発言された。「その高齢者の“活用”という言葉は止めませんか。モノじゃないんだから」と。「空き地・空き店舗、その他、使われないままになっているモノについては、“活用する”という表現はあるだろう。しかし、人間の場合にはどうなのか。少なくとも私の現場との間には大きな違和感がある」というのである。そして、ほどなく他の経営者委員からも同感の意が表されて、座長をつとめていた私も徐々に新鮮な思いを受けたことを記憶している。女性の活用、障害者の活用といった言葉が平然と使われることが少なくないが、このことがあって以降は、私は、「人」に関しては「活用」という言葉の使用は慎重にしているつもりである。

「雇用」と「労働者」ということ

「雇用」という概念にも、これに似たニュアンスがあるとも言う。「雇われる側に対する雇う側の優越的意識が明らかで、これは必ずしも現場の感覚とは相容れない」というのである。「親の代から、この仕事に携わってきた中で、日々の作業に従事してくれている従業員を、“労働者”とか、“作業員”という呼び方は、していない。雇ってやるというような感覚や態度では、彼らに満足な仕事はしてもらえない」という実情も披露された。

このことについては私も同感であり、特に7・8年前に横浜市が取り組んだ障害者雇用の促進事業に座長として加わったときから、特に意を強くしていることである。経営の現実の世界では、「雇用」というのは、「人に、輝いて活躍してもらえる場を提供すること」と明確に定義することが、優れた企業の現場感覚に則しているものとさえ考えている。

人格をもつ存在としての「人」の雇用

かつて経営学者、P.F.ドラッカーはこう述べていた。「人格をもつ存在としての人の特質は、独特でユニークなものである。人間は他の諸々の資源とは異なり、働くか働かないかについてさえ、本人が完全に支配権を保持している。しかし、独裁的に振る舞おうとする経営者は、このことを理解しようとしなくて、自分にとって、都合のよい論理を探そうとしがちである。でも、銃口を向けていれば働かせることができるというものでもない。だから、人的資源については、常に本人が、心からその気になれるような“仕事への動機づけ”が必要なのだ」(The Practice of Management, 1954, 筆者訳) と。

このことは若者であれ、高年齢者であれ、共通の『真理』というべきものであろう。ではそのような“仕事への動機づけ”とはいかなるものか。それを熟考して実践するのがマネジメントの役割である。平易に言えば、働く人が求める要求に適切に配慮していくことといえようか。それでは働く人の要求とは何か。一に、日々、気持ちよく、生き生きと仕事ができること、二に、仕事と報酬に対して、自分なりの誇りを維持できること、三に、誰かに役立つことができ、ちょっとした尊敬と感謝の気持ちを受けられること。

そのために安心して暮らせる雇用の制度と、軽蔑や差別のない管理、そして搾取のない賃金・報酬制度が欠かせないと考えるものである。

働く人の立場に立って雇用の条件を整えること

働く者ならだれでも、雇う側に偏った「都合の良さ」や「虫の良さ」には即座に気づくものであるともドラッカーは述べている。マクロ的なデータの一つを盾にして、「継続雇用後の賃金は下がるのが当たり前」などという考え方を貫こうとするのでは、雇う側にも、される側にも望ましい結果はもたらされない。このことには、実のところ普通の経営者ならだれでも気づいているのであろう。

労災事故の多発している危険な仕事、体の汚れる仕事、あるいは屋外の8時間労働や、肉体労働に代表されるきつい仕事、しかもそれが正当にカバーしきれない低い年俵。人はそのような職種や職場に敢えて身をおこうとしないのも当然といえるべきであろう。建設業の各専門工事業においては、省力化のための機械の開発や、人に好まれない仕事の機械化が、それぞれに進んではいるようではあるが、そのような労働実態の改善を図らないままでは、技能の伝承どころか、肝心の働いてくれる人がいなくなっているというのが現状のようである。雇う側からみれば、「仕事や働きに見合った賃金設定」が合理的に見えようが、働く人を“賃金に見合った働き”に押しとどめている現実もしっかり見ておく必要があるだろう。たとえ一日や一か月の労働時間を短くしてでも、人が長期にわたって“輝いて働ける”ことを雇用の『真』の姿にしていくべきものと考えよう。

働くことへの基本的スタンスを理解しない誤り

定年後の再スタートについて、かつて作家の曾野綾子さんがこう書いていた。「20代に初めて仕事につくときは夢中だった。何が何だか、あたりを見廻す余裕もなく無我夢中だった。しかし、今度ばかりはもう少し冷静である。新人とは、なるほどこういうところでアガるのだな、こういう時に、人間はイバってみたいものだな、という具合に、ゆっくりと観察できる。こちらはもう十分に大人なのだから、感情的につられることもない。二度目の勤めのおもしろさは、この冷静さになれば意味がない。二度とくり返せない人生を味わいなおせるのが、定年後の再スタートというものなのである」と。(曾野綾子『増補新版 戒老録』昭和57年)

「働く人」は「雇用する側」よりも、自分の命、時間、生活を、より大切に考えているものでもある。後が見えてきた高年齢者にとっては尚更のこと。働きたいという気になれないような仕事にエネルギーを費やす余裕がないということかもしれない。「人件費の抑制」の甘言に負けて、人におカネと時間をかけなくなるとは、それに比例して仕事の出来映えも、また人の意欲も能力も落ちていくと考えるのが妥当であろう。高年齢者については、その積み重ねてきた経験と培ってきた技能、そしてそれを土台とした貴重な智恵を、“輝いて”社会に提供してもらうことこそ「雇用の『真』次元」と云うべきであろう。

高齢社会に求められる一段上のマネジメント

この業界においても、「アウトソーシングされる仕事の安値受注競争」から、「磨かれた専門性とセンスを提供する付加価値の高い事業」への転換こそ、経営のあるべき基本的な方向といえるだろう。それには、人の修行と熟練の蓄積、そして常に新しい価値を求める努力が不可欠である。

この業界が将来にわたって、「真」に社会に求められる存在であり続けようとするのであれば、元請けと専門工事業の新たな関係構築の中で、技能人材の育成と確保に業界あげて、本格的に、しかもスピード感をもって取り組まざるをえない。それにはこれまでの高年齢者の雇用を真摯に見直して、若年層に希望を与えられるような処遇を実現していくほかはない。これは何とか人集めができていた時代に失念していた「雇用の『真』次元」であり、明らかに一段上のマネジメントというべきであろう。志のある事業者の指導的な役割が期待されるところである。

高齢者雇用推進委員会 名簿

〈座長〉

平野 文彦 日本大学 経済学部 教授

〈委員（50音順）〉

石黒 尚 株式会社 オキナ 代表取締役社長

関 正義 株式会社 関商会 代表取締役

成澤 學 内装技研工業 株式会社 代表取締役社長

武藤 俊夫 丸日産業 株式会社 代表取締役社長

吉田 茂穂 株式会社 東邦商会 取締役会長

〈産業団体〉

猪狩 国隆 社団法人 全国建設室内工事業協会 専務理事

石田 潤一 社団法人 全国建設室内工事業協会 事務局長

星 奈美江 社団法人 全国建設室内工事業協会

〈シンクタンク〉

山藤 康夫 日鉄住金総研株式会社

染矢 隆彦 日鉄住金総研株式会社

浅川美知子 日鉄住金総研株式会社

平田 桂子 日鉄住金総研株式会社

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構委託
産業別高齢者雇用推進事業

ベテランとともに歩み続ける
内装工事業
高年齢者雇用ガイドブック

平成 24 年 10 月
社団法人 全国建設室内工事業協会
内装工事業 高齢者雇用推進委員会

編集・制作

日鉄住金総研株式会社

〒 100-0005 東京都千代田区丸の内 3-1-1 国際ビル 9 階



ベテランとともに
歩み続ける

内装工事業 高年齢者雇用 ガイドブック

平成 24 年 10 月

社団法人
全国建設業内工事業協会

内装工事業
高年齢者雇用推進委員会

