

独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構委託事業
- 産業別高齢者雇用推進事業 -

基礎工事業における高齢技能労働者の活用 に関するガイドライン

平成20年度

全国基礎工業協同組合連合会

はじめに

平成18年4月より高年齢者雇用安定法改正により65歳までの安定した雇用確保が導入された。

当連合会では、(独)高年齢・障害者雇用支援機構の委託により平成18年度から20年度の3年間にわたり「基礎工事業高年齢者雇用推進ガイドライン策定事業」を受託するにあたり高年齢技能労働者の活用を推進するため、また技能伝承及び基礎工事業の高年齢者雇用の現状等について2度のアンケート調査とヒアリング調査を行った。

基礎工事業としては、「高年齢技能労働者の活用のための具体的方策」として、事業主等に対する啓発と、希望すれば一定の年齢までは、その職業能力や体力等に応じて仕事を続けることのできるためのルールづくり、さらには労働条件・勤務形態・福利厚生・配置・作業方法・能力開発の各項目についてまとめた。

基礎工事業特有の問題ではなく建設産業全般に言えることであるが、建設現場を支える優秀な人材の確保はもとより、入職者の育成、定着を図ることは重要な課題とされ、根源的なことである。

しかしながら基礎工事業においては3Kの見本のような業界であり、今後、少子化の進展に伴い生産年齢人口の高齢化と減少により、ますます新たな人材の確保が難しいのが現状である。

このことは、基礎工事業を支えていくためには、現有の働いている高年齢者の活用が一層重要な課題と言える。

調査結果から見ると基礎工事業では「高年齢者雇用」に関しては継続雇用の形態でかなり進んでいる反面、“ものづくり”の世界でのクリアすべきハードルも多くある。

労使ともに安定した雇用を模索しているなかで、“生涯を託せる業界”かと考えると労使とも首をかしげるのが本音であると思われる。

建設業界そのものの“需要バランス”が崩れている中で基礎工事業主は、企業の存続と発展を念じ、労働力の確保をしていかねばならぬ一方「人・かね・もの・情報」の枯渇感を強く感じている。

当事業が「事業主」にとっても「働く人」にとっても一明の光をもたらすことを期して、当報告書のご活用を願う次第である。

第1章 基礎工事業界の現状と雇用環境

第1節 雇用状況と雇用環境

昨年来の世界的な不況の突入で、我が国の経済も先行きが不透明な状況下であり、基礎工事業界も仕事量の減少等がかつてない環境下に置かれている。

この現状下で常に企業が求められているものは、安全な職場と快適な作業環境で「良いものを、安く」創り出し、提供することである。

建設業は単品生産が主であり、職種別企業（専門工事業）による集団で生産にあたるため、生産工程は職種別となり多くにおいて“できばえ”は職人の技能に負うところが大きい。

職種分業であればこそ、次の工程で作業がしやすい様に、工程管理、品質管理、安全管理等を行われなければならない。

つまり、最終的に“エンドユーザーに満足していただける優秀な製品”を創り出すためには、各工程で就労している技術者、作業技能者が物づくりに対する意味合いを十分に理解し、『総合建設業→専門業者→作業員間の信頼確保』を図ることが基本となる。技術、技能の伝承は物づくりに不可欠である。

また、責任施工できる技術の共有化、共通化と技術力、管理能力向上の絶えまざる革新が求められる。今後、このことが実践出来るか否かで「競争と淘汰の時代」を通過出来る（勝ち組、負け組）かどうかが決まると言っても過言ではない。

生産現場ではベテラン技術者や熟練技能労働者の技能に負う部分が多いことから、新しい目での物づくりの改善・工夫と伝承に目を向けて見たい。

職人が年々高齢になり、若年労働者の入職者が少ない建設業の中での基礎工事業は、小規模企業が多く、経済状況には敏感に反応しやすく、将来的雇用体系を確立するのは、なかなか難しいのが現状である。

若い人は安定志向が強く、基礎工事業は、繁忙期に入ると土、日無しで休みが不確定であり、また、3K職場（「きつい」「汚い」「危険」）のため入社しても長続きせず技能伝承が継承されないという問題点がある。

若年層の入職を促すためには、経済・社会の変化に対応した労務管理を実現し、若年労働者が生涯にわたる展望を持ち、あわせて《夢》のある生活設計を「生涯」および「日々」のステージごとにより具体的にイメージし、建設業への入職促進の一助できるように、ライフサイクルモデルの作成をし、それを実施することが“ものづくり”においての、円滑な技能伝承に繋がるものといえる。

小規模の会社が多い基礎工事業にあっては、「前近代的で暗い」といった旧来の先入観が誇張され、そのまま会社のイメージになることで敬遠されることが少なくない。

基礎工事業界内においても多くの問題を抱えていることに鑑み、各企業の雇用管理と人材開発方針を明らかにし、若年労働者が入職後にどのような道をたどって生涯を送るのか、

- ・「処遇」
- ・「昇進」
- ・「教育」

等について示す必要がある。

入職促進にあたっては、従来のような雇用の受け皿としての数の確保ではなく質を重視しなければならないが、新卒者だけを対象とするのではなく、他社あるいは他業種からの若年離職者や熟練技能者からも広く人材を募り、質（意欲）ある技能者の確保にも努めなければならない。

入職後の雇用管理・人材開発では、価値観・ライフスタイルの多様化に対応して、企業戦略と本人の希望を満足しつつ、職種を選択することが可能な複線型のライフサイクルモデルが用意されなければならない。

第2章 高齢者雇用の現状と対策・高齢者雇用のポイント

第1節 高齢者雇用の現状

一般には、技能労働者は一度会社に入るとその中に留まっているかぎりは技能労働者のままで生涯を終え、職種の転換は行われない。

企業戦略としての雇用管理（人材開発）方針に基づく具体的なプランがなく、労働者の適性・希望に合った選択の途が用意されていないことが原因と思われ、徒に基礎工事業者の乱立や入・離職の繰り返しを生む結果を招いている。

従来、建設業は労働時間（賃金に対する拘束時間）が長いといわれてきた。

- ・「日曜週休制、週休2日制度定着による余裕ある労働の実現」
- ・「連続休暇制度（ゴールデンウィーク、夏季、年末・年始）の取得による計画的な余暇の活用」
- ・「年次有給休暇の取得促進によるゆとりある生活の実現」

が達成され、職場を離れたプライベートな時間も含めた日々の生活にゆとりがなければ本当の意味での《夢》のある魅力的な産業とは成り得ない。

従来、基礎工事業で働く技能就労者の大部分は、徒弟制度形態で技術を修得していた。

すなわち、親方の下で親方のやり方、考え方等を肌で感じ、技術を盗む方法で物づくりに関わり、「匠」（熟練工）として誇りを持ち独立という夢を描きながら日々練磨していた。

現在、分業化が加速し、“親方”が“職長”という名称に変わってはいるが、技能労働者は組織的な責任分担の中で、現場で錬磨、経験し、実践成長している。

各技能労働者を、品質、安全、業務の効率化、コスト削減等を常に意識し、生産現場で改善・工夫を行える基幹技能者（上級職長）に育てることで質の向上を図らなければならない。

この目的達成のための方策として、技術者、基幹技能者（上級職長）の育成と配置はもとより、技能労働者が大多数を占めることから、生産現場での物づくりの過程で安全、省力化、平準化等の直接的・間接的な改善・工夫がなされ、工事が円滑に進み高品質で利益が生み出される環境作りを企業が進めることが重要である。経験豊富な高齢者を定年年齢に達したからといって即退職させるのではなく、その能力を引き続き活用することが必要である。

高齢者雇用の問題は若年労働者をいかに確保するかということと抱き合わせで考えなければ企業の発展は望めない。

我が基礎工事業ばかりでなく建設業が直面している深刻な問題である「若年・技能労働者の不足」、「急速な高齢化の進展」に対しての様々な改善策が取られているが、若年層の入職動機とは成り得ず、残念ながら建設業離れが続いている。

また、建設業に抱かれている前近代的で暗いイメージを払拭できないことによる、若年層の就業機会の一層の低下と就業先として敬遠する結果となっている。

第2節 高齢者雇用の課題

当基礎工事業界における“高齢者の雇用”に関しては19年度アンケートでも75.8%とかなり進んでいる。

“高齢者の雇用”に関しては他産業・他業種からの雇用は非常に少ないが、その理由はアンケートの“高齢者の活用”にみられる。

- ① 仕事に対して経験が豊富
- ② 技術や知識が優れている
- ③ 若年者への技能伝承

の3点が上位を占めていることから解るとおり当業界における専門的な“経験と知識”が求められている為、他産業・他業種からの雇用を難しいものとしている。

このことは委員会やヒアリングにおいても「くい打ち業界には定年が無い」、「定年で退職させるだけの人材が確保されていない」という意見に集約されている。

その理由は「経験と知識」が取得した多くの“資格”の数と工事実績に表れることによる。

また、高齢者雇用が業界内で積極的であることは「若い人がなかなか採用できないから」が実態としてあげられる。

以上の諸点は当業界は「ものづくり」の世界であり、俗に言う「ホワイトカラー」より「技能・技術者」を求めており、そのことによって業界が成り立っていることにほかならない。

高齢者の雇用は積極的であるが、高齢者の活用に関しては事業主は“高齢者であるが故の負担と義務”としてアンケートでは

- ① 体力・健康の面でムリがきかない
- ② 元請の規制
- ③ 高所作業などの危険な作業を任せることができない
- ④ 仕事の手順が自己流過ぎて協調性がない

などを上位にあげている。

その解決方法として

- ① 勤務時間の弾力化・フレックス制の導入
- ② 週休2日制
- ③ 短時間勤務制
- ④ 交代制勤務

などを導入している事業所と検討している事業所は70%に達し、雇用する事業所と雇用される高齢者も両者ともに「働いてもらいたい」「働きたい」の意思と相互信頼にあって

- ① 本人が健康であり雇用を希望している
- ② 事業所も経験・知識が豊富で何らかの形で事業所に残ってもらいたい

という両者の意思が通い合って“高齢者雇用とその活用”が積極的に推進されている。

第3節 高齢者の雇用ポイント

1. 基礎工事業における高齢者雇用推進をとりまく課題

①技能労働者の高齢化

少子高齢社会の到来や若手技能労働者不足から、現場で活躍している技能労働者の高齢化が進んでいる。基礎工事業界では、これまで現場で活用している技能労働者が少なくとも60歳代前半までは活躍できるように、適正な活用方法の検討や作業環境の改善を進め、技能や経験のある高齢技能労働者が、能力を発揮できる環境を整える必要がある。

②高齢技能労働者の技術の継承

豊富な経験のある高齢技能労働者の技能を、次代を担う若手技能労働者に着実に継承し、施工管理の徹底、品質の向上、生産性の向上等を図る必要がある。

2. ヒアリング調査からの課題

ヒアリング調査から、基礎工事業における高齢技能労働者の活用を推進する課題を整理すると、以下の7つに整理することができる。

①建設業界・基礎工事業と総合工事業の高齢技能労働者の活用に関するコンセンサスの形成

建設業界で、これまで活用している技能労働者を、少なくとも60歳代前半まで活用しつづけるためには、総合工事業者と基礎工事業者の双方の理解と協力が不可欠である。総合工事業者と基礎工事業者の信頼関係を深め、高齢技能労働者の活用に関するコンセンサスを図りつつ、高齢技能労働者が能力を十分に発揮できる環境づくりが必要である。

②現場管理に関する課題

技能労働者の経験、職業能力、健康状態等を重視し、健康な高齢技能労働者を適正に配置するためには、定期的な技能労働者の健康状態の把握や現場作業のチェックを行い、安全性の向上を図る必要がある。

③現場の作業方法・作業環境の改善に関する課題

加齢に伴い技能は一律に低下することはないが、運動機能の低下はだれも避けることができない。高齢技能労働者に限らず、だれもが身体に過度な負担をかけず、安全に作業を行うためには、作業方法や作業環境の改善を図る必要がある。また、休憩施設を適切に配置し、効率のよい休息が取れる環境づくりを進め、疲労回復やストレスの解消を図ることも、安全性の向上を確保するためには重要な事項となっている。

④高齡技能労働者の活用領域の拡大に関する課題

次代を担う技能労働者への技能の継承を図るためには、高齡技能労働者の豊かな経験と高い技能を活かすことができる活用方法を検討し、現場の作業環境等を見直し、身体に過度な負担をかけずに、高齡技能労働者と若い技能労働者がともに働くことができる職場環境を整備する必要がある。

⑤技能労働者の教育に関する課題

高齡技能労働者の職業能力や日常の健康管理に対する自覚を促すと共に、技能労働者相互の理解を深め、チームワークの形成を図る必要がある。また、同じ現場で働く者同士が、普段から健康状態や安全をチェックし合える工夫をすることで、現場の安全性を確保する。

⑥高齡技能労働者の活用に関する課題

現在雇用している技能労働者が、少なくとも60歳前半までは活用しつづけられる仕組づくりを進め、現場管理者の理解と協力のもと、職業能力や健康状態等に応じて、高齡技能労働者の能力を十分発揮できる環境を整える。

⑦自社の技能労働者の管理に関する課題

職長や世話役を中心に、技能労働者一人ひとりの職業能力や健康状態を把握できる体制づくりを進め、本人の職業能力や健康状態を評価した適正配置を推進する。また、自社で抱える技能労働者の定期健康診断結果の適切なフォローや安全管理を強化する。現在活用している技能労働者を、本人の意欲や職業能力、健康状態に応じて、高齡期にも活用しつづけられる制度づくりを進め、国等の助成金制度を活用しつつ、作業内容に応じた処遇を検討する。

3. 高齡者雇用の継続雇用の状況について

当業界での高齡者雇用は“継続雇用”が大多数で占めており、アンケート及びヒアリング調査の結果を以下の4点にまとめた

①継続雇用者に係る基準は労使協定によることが求められるが、

- ・働く意思があり健康に問題が無いこと
- ・出勤率と資格を有している
- ・勤務態度が良好なこと
- ・人事考課・昇給査定において著しく評価が悪くないこと

○ 継続雇用に係る基準例（ヒアリングから抜粋）

- ① 健康状態に問題が無いこと。
- ② 働く意思、勤務態度、健康基準を重視
- ③ 能力、査定と本人申告により決定
- ④ 資格を多く有していること、出勤率が良いこと

- ⑤ 本人が再雇用を希望し勤務に精勤する意欲がある者
- ⑥ 直近3ヵ年の定期健診を産業医が判断し業務遂行に支障がないこと
- ⑦ 懲戒処分該当者でないこと
- ⑧ 勤労意欲に富み体力的に勤務継続が可能であり遂行技術を有している者
- ⑨ 労使協定により基準を定め基準に基づく制度
- ⑩ 人事考課、昇給査定において、著しく評価が悪くないこと
- ⑪ 過去5年間の出勤率が95%以上
- ⑫ 健康、考課B以上、勤続20年以上の者
- ⑬ 協調性のある者かつ勤務態度が良好の者

②継続雇用制度導入において苦勞した点や課題は

- ・給与は半減するにも拘らず対外的には以前の肩書きで勤務するケースが多く、それに伴い責任も当然ある。
- ・社内では囑託であり、命令がしっくりこない状況である。
- ・再雇用の時点で身分、職務をはっきり提示することが大事である。

③高齢者雇用において負担、活用、配慮について

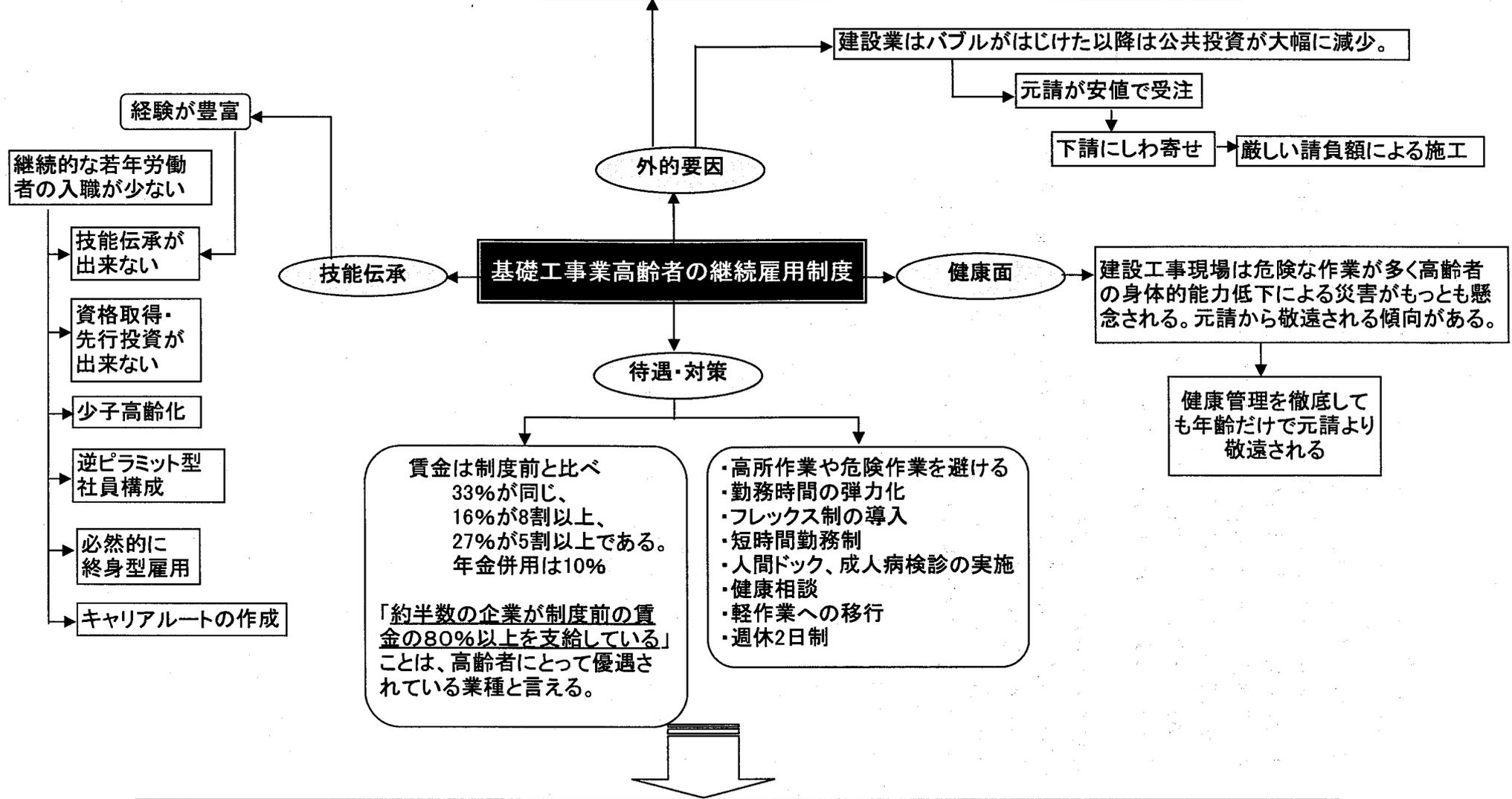
- ・負担（問題点）・・・総合工事業者から敬遠される傾向がある
- ・活用 ……………経験と交渉力・技能伝承・即戦力・誠実・確実さを評価
- ・配慮……………職務内容の変更・勤務時間の軽減

4. 建設業における高齢技能労働者の活用に関する方向性と施策

前項のアンケート及びヒアリング調査による課題を解決する方向性と施策を検討し、次ページの関連図としてとりまとめた。

図でみる基礎工事業における高齢者の継続雇用環境

2~3年前までは都市部において民間建設がミニバブル的に好況を現したかに見えたが、一昨年6月の新建築基準法改正により民間投資が冷え込み、さらに昨年後半には未曾有の世界恐慌に突入している。



基礎工事業では、事業主は仕事に対して経験が豊富で技術や知識に優れ、若年者への技能伝承を行うことのできる高齢者の必要性を強く感じている。60歳を過ぎても、本人が健康で働く意欲があれば働けるまで働いて欲しいと言うのが実態である。

第3章 高齢者活用と戦力化のためのガイドライン策定のあらまし

基礎工事業における高齢者の活用と戦力化について、全業種に共通する側面と基礎工事業に特有な側面に留意した上で、次の5つの観点からガイドラインを策定する。

- 第1に雇用・人事管理制度のあり方、
- 第2に能力開発・技能伝承のあり方、
- 第3に職場改善のあり方、
- 第4に職場管理のあり方、
- 第5として健康管理のあり方である。

ここで策定されたガイドラインは、基礎工事業における高齢者の活用と戦力化のためのフレームワークを示したものであり、現実的には各社・各人の現状を踏まえた上での労使双方による摺り合わせが必要になる点を指摘しておきたい。

第1節 雇用・人事管理制度のあり方

この節では高齢者の雇用・人事管理制度のあり方について、継続雇用、勤務形態、賃金、福利厚生などの処遇という4つの側面から策定する。

1. 継続雇用

平成18年4月1日から「高年齢者等の雇用の安定等に関する法律」が改正されたことにより、継続雇用は基礎工事業に限らず全業種に共通するものとして継続雇用の制度設計をしなければならなくなった。

改正によって企業に義務付けられた継続雇用は、

- ① 定年制度の引上げ（65歳未満の定年制度を定めている場合）、
- ② 継続雇用制度の導入、
- ③ 定年の定め廃止、

のいずれかによる高年齢者雇用確保措置に係る年齢（65歳）までの継続雇用制度の導入である。但し、現時点ではこの65歳までの継続雇用制度の導入には経過措置が設けられており、例えば平成21年1月時点においては63歳までの継続雇用制度の導入が義務付けられている。

経過措置があるとはいえ、この法改正による原則として65歳までの継続雇用の義務化への対応が本ガイドライン策定の出発点となっている。そのため、この継続雇用への対応が本ガイドラインの中核を担うことになる。

法改正の背景については紙幅の都合上、その詳細には触れないが、高齢者の雇用義務が65歳まで及ぶのであれば、雇用する企業と雇用される高齢者の双方にとって有意義となるべく継続雇用の制度設計をしたいものである。

以下に前述した継続雇用の制度導入について論じておく。

① 定年制度の引上げ（65歳未満の定年制度を定めている場合）

従来、多くの企業では定年年齢は60歳と定められていたが、現在は年齢における雇用保障を60歳までとただけの制度設計では法違反となる。

65歳までの継続雇用制度の導入が義務付けられている以上（経過措置があるが、経過措置はあくまでも経過措置であり、いずれは無くなるので、65歳までの継続雇用を念頭に置いた方が望ましい。）、定年年齢の引上げを65歳まで延長する制度設計の導入を今後は検討すべき課題である。

全国基礎工業協同組合連合会（以下、全基連）が組合員に対して平成20年6月に実施した定年制度のアンケートによると、定年制があると回答した69社の内、60社がその年齢を60歳と回答していることから検討の余地が多いにあると考えられる。

② 継続雇用制度の導入

60歳の定年制度を定めていた企業にとって、65歳までの定年制度の延長措置の導入が現実的ではないというケースも考えられる。

高齢者の5年間の雇用延長は従来よりも5年間分の人件費の増加が企業に発生する。また、雇用される高齢者にとっても個々人によって健康面から65歳定年まで継続勤務出来ないケースや60歳までに十分な蓄えを備えて第2の人生を職業生活から離れて満喫したいというケースも考えられる。

そこで、定年は従来どおり60歳とし、60歳以降も継続勤務を希望する高齢者だけを65歳まで継続雇用する制度導入が認められている。

この制度の導入は一律に65歳を定年にしないことにより、60歳で退職したいと考えている高齢者の希望も満たせる一方、企業側にとっても必ず高齢者全員分の人件費を5年間分負担するという点にはならないという点での利点がある。

全基連が平成19年9月に組合員に実施した継続雇用制度のアンケート結果によると、95社の内、62.1%に相当する59社が定年年齢の引上げよりも継続雇用制度の導入を選択しており、その59社の内、継続雇用を認める基準を定めている企業数が67.8%に相当する40社に上っていることからこの制度の導入が現実的であろうと考えられる。

③ 定年の定め廃止

この制度は年齢による雇用保障の打ち切りを定めないものであるため、前述の①②の制度と比べると高齢者にとっては可能な限り働ける制度という点では理想的に見える。

しかし、高齢者を雇用する企業にとっては雇用契約を年齢到達による穏便な方法によって解約出来ない面があり、高齢者が一身上の都合により退職を申し出ない限り、企業側からの解雇という側面が常に付随してしまうということを念頭に置いた上で、制度導入を検討しなければならない。

全基連の組合員へのアンケートでは前述の①②の制度導入が大半となっており、この制度導入は現時点では現実的では無いと考えられる。

2. 勤務形態

継続雇用した高齢者の勤務形態については法的強制力を伴った前述の継続雇用制度とは違い、各社・各人の現実に対応した人事管理制度が導入出来る。

継続雇用制度は雇用保障の上限年齢の引上げが法的に強制となったが、勤務形態についてまでは法的に制約が課されていない。

例えば、定年制度を60歳とし、その後の継続雇用を希望者全員65歳まで雇用するというケースにおいて、60歳以降の勤務形態を正社員ではなく、嘱託社員やパートタイマーにすることが可能である。

この勤務形態の変更措置は、企業にとっては高齢者を体力的に無理のない短時間労働で活用していくことが可能であり、高齢者にとっても正社員であった60歳までの勤務形態から継続雇用によってこれまでの職業人生において身に付けた技術と経験を従来の職場で生かしながら、自らの余暇の時間も楽しむという利点がある。

すなわち、労使双方にとって利点となる勤務形態を実現させることが可能なのである。また、正社員から嘱託社員、パートタイマーへの身分という勤務形態の変更は、労働時間の短縮だけではなく休日面においても60歳までの正社員の頃よりも多く取得することが可能であると考えられる。

全基連の平成19年9月に組合員へ実施したアンケート結果では、短時間勤務制の導入や短日数勤務制の導入については、まだ考えていない企業の比率が多く、労働時間の短縮や休日日数の増加という勤務形態は今後において検討余地のある人事管理制度である。

3. 賃金

賃金についても勤務形態と同様に継続雇用制度のような法的強制力は伴わず、労使双方の合意による弾力的な人事管理制度が可能である。

誤解の無きように付け加えておくならば、最低賃金法を下回る賃金の支払いや時間外・休日・深夜労働に関わる割増賃金の支払いは当然、必要である。

先の法的強制力を伴わないとは、高齢者の継続雇用制度の導入にあたっての制約が課されないという意味であり、他の法律で規定されたルールを遵守するのは当然である。60歳以降の継続雇用制度の適用に際して、高齢者の賃金はその身分的勤務形態、労働時間により弾力的に労使双方の合意によって決定が可能である。

例えば、正社員から嘱託社員、パートタイマーへの身分的変更に伴い、月給制から日給制、時間給制への移行も可能である。

企業側としては勤続年数の長い経験のある高齢者には継続して勤務してもらいたいという希望がある。

その一方で賃金に関していえば60歳時と比べて下げたいという傾向もある。これは体力的に衰えてきた高齢者を従来と同様に長時間の労働を任せられないという事情があると考えられる。

そのあたりについては平成19年9月に組合員に実施したアンケート結果から読み取れる。

また、高齢者側も年金の支給開始年齢が引上げられていく現状では、60歳での完

全引退を望まずに継続して勤務したいという希望があると思われる。

厳しい景気環境を考えると60歳以降の再就職も容易ではない。

多少の賃金の減額ならば受け入れる下地がある。60歳以降の高齢者には段階的に引上げられているとはいえ、現時点（平成21年1月）では特別支給としての老齢厚生年金の受給が可能であるし、また雇用保険からも受給要件を満たせば給付金が支給される。

高齢者の賃金や労働時間といった労働条件によっては、60歳時より低下した賃金に年金と雇用保険の給付金を受給して60歳時からの賃金の目減り分を多少なりともカバーできる。

このような賃金、年金、給付金の3種類による収入を得るための受給要件については紙幅の都合上、ここでは詳細には触れないが3種類からの収入、とりわけ年金と給付金を得るために最適な賃金はいくらであるか、という観点で賃金を決定していくことも1つの方法である。

60歳以上の高齢者の賃金決定について、法的強制力があるとはいえ企業側は60歳を過ぎた高齢者に継続雇用制度を用意する一方で、賃金面での多少の低下には理解を示してもらい、高齢者側は雇用継続の待遇を受けられる一方で、賃金面での多少の低下には理解を示すという形が現実的な高齢者の賃金決定における対応であろうと考えられる。

4. 福利厚生などの処遇

社会保険や労働保険などの法定福利費に関する側面は法的に強制的に定められたものであり、法的に加入が強制された企業及び高齢者は加入が義務付けられるため、ここでは法的強制力の及ばない側面についてのガイドラインを示す。

平成20年10月に組合員に実施したアンケート調査によれば、65社の内、退職金規定のある企業が45社に及ぶ。

また、平成20年6月のアンケート調査によれば慶弔見舞金制度については91社の内、70社があると回答している。

前者の退職金に関しては、定年年齢を何歳にしたかにもよるが、60歳時に継続雇用制度へ移行する過程で精算されるのが現実的であり、企業側の負担が生じる処遇を制度化していくと逆に高齢者の継続雇用が法的に強制化されているとはいえ、上手く進まなくなる可能性が生じると考えられる。

また、後者の慶弔見舞金に関しては高齢者の勤務形態にもよるが、福利厚生の一環として導入している企業は60歳未満の正社員とは金額的に多少なりの減額が生じたとしても高齢者の継続雇用社員にも適用すべきであろう。

一般的に慶弔見舞金は退職金ほどの高額にはならず、またどの立場の労働者にも起こり得るものであり、可能であれば福利厚生面で処遇しておきたいところである。その他の処遇について、例えば健康管理面などについては第5節で示すので、ここでは論じない。

第2節 能力開発・技能伝承のあり方

第1節の雇用・人事管理制度のあり方に関するガイドラインは高齢者の活用に関する法的側面が中心であったが、この節では、高齢者の戦力化としての側面に焦点をあてた能力開発・技能伝承のあり方についてのガイドラインを示す。

具体的には教育訓練の方針・方法・内容といった観点から論じることになるが、ここで言う教育訓練とは、企業が高齢者を対象として行う場合と高齢者が若年労働者を対象として行う場合の2通りが考えられる。

前者は高齢者の能力開発を前提としており、後者は高齢者の技能の若年労働者への伝承を前提としている。

また、この節での対象となる高齢者は基礎工事業における高齢者、中でも現場労働者を想定した能力開発について取り上げることとする。

1. 能力開発

高齢者を戦力化する方法として、高齢者自身の能力向上を目的とした能力開発がある。しかし、高齢者は若年者と比較して体力的に不安があり、また60歳以上になってから新たな技能を身に付けたり、資格を取得することは容易ではないであろうと思われる。

平成19年9月に組合員に実施した高齢者の能力を活かす措置に関するアンケート結果では、新しい機械や技術に対応するための能力開発を行うという項目において、既に措置済みの企業が70社中6社しか存在せず、全体の約半数を占める36社がまだ考えていないという回答結果が得られている。

この事実は基礎事業における高齢者の能力開発には、ある程度の限界があることを示しているのではないと思われる。また、60歳以上の高齢者は長年の職場経験から技能を既に身に付けており、数多くの現場資格を取得しているものと思われる。

平成20年1月から2月にかけて組合員に実施したヒアリング調査において、高齢者は知識が豊富である、技術が優れている、経験が豊富といった結果が得られている。

それでは、高齢者の能力開発をどのように行えばよいのであろうか。そのヒントが平成19年9月実施のアンケートにあると考えられる。「高齢者雇用で負担に感じることは」という問いに対して、「仕事の手順が自己流すぎて協調性がない」との回答が9.5%ながら存在する。

また、「若い人に仕事を教えたがらない」との回答も少数ながら存在する。つまり、この節の2番目として取り上げる高齢者の技能の若年労働者への伝承のテーマと関連するが、高齢者が長年の職場経験で身に付けてきた技能や知識を若年労働者へ伝承する上で、高齢者自身に協調性が無いのでは上手く伝承できないであろう。また、そもそも若い人に仕事を教えたがらないのでは伝承以前の問題を抱えていることになる。

以上の経緯を鑑み、高齢者の能力開発を定義するならば、若年労働者に技能伝承する上での心構えの教育である。そしてこの定義は高齢者の能力開発における教育訓練の方針そのものとなる。

実際にこの教育方針に則って教育訓練をする方法と内容であるが、方法面に関しては方針の内容から考えてOJTではなく座学スタイルになる。

また、内容面は具体的に社内で行うか社外で行うかという面があるが、各社の技能伝承の心構えが教育訓練の内容となるので、社内のリソースを有効に使って行えばよいと思われる。

特に、社内に若年労働者に技能伝承の指導をしたことのある先輩高齢労働者がいれば、講師としては申し分がないであろう。

若年労働者とのコミュニケーションを通じた技能伝承について、その経験を伝えてもらうことに大きな効果があると思われる。

また、人事担当の責任者も適任であろう。高齢者に継続雇用制度が適用された理由の1つに若年労働者への技能伝承への期待があることを理解してもらうために、教育訓練は良い機会として捉え、責任をもってその任に当たることである。

2. 技能伝承

基礎工事業において、現場で働く高齢者を戦力化する1番の方法は技能伝承である。平成19年9月に組合員へ実施したアンケート調査において、高齢者の活用についての項目では、3番目の順位で若年者への技能伝承が入っている。

また、平成20年1月から2月にかけてのヒアリング調査では、「高齢者雇用の問題と若年労働者の確保は抱き合わせで考えなければならない」という声もあり、その期待が伺える。

とりわけ、日本の社会が少子高齢化を迎えている以上、基礎工事業に入られた若年労働者は貴重な存在であり、技能を受け継いでいく後継者である。

教育訓練における方針は前述の通り、高齢労働者から若年労働者への技能の伝承を目的とする。

そして、その方法と内容であるが、方法面では能力開発では座学スタイルを提唱したが、逆に技能伝承においては現場でのコミュニケーションを通じた伝達の必要性からOJTを取り入れる。

また、内容面は社外よりも社内のリソースを用いた方が各社の実情に合わせられてよい。ただ、基礎工事業における各社に共通する土台となる技能については社外のリソースを用いる方法も可能であろう。具体的には社外講師を招いての教育訓練が考えられる。ここでの技能伝承の方針を鑑み、社外講師は同業他社の技能のある高齢労働者で且つ若年労働者を指導したことのある者に依頼するという形が望ましい。このケースではOJTだけではなく、内容によっては座学スタイルを検討することも可能であろう。

第3節 職場改善のあり方

第1節の雇用・人事管理制度のあり方では高齢者の活用に関する側面を取り上げ、第2節の能力開発・技能伝承のあり方では高齢者の戦力化に関する側面を取り上げた。この第3節の職場改善のあり方は後述する第4節の職場管理のあり方、第5節の健康管理のあり

方と共に高齢者の活用と戦力化を維持していくための環境という側面に焦点を当てたガイドラインを示す。

この節では職場改善のあり方を作業環境、作業方法、使用機器改善仕様作成の3つのテーマに分けて論じる。

1. 作業環境

高齢者は年齢から来る体力的な衰えという現実があり、体力の衰えが運動機能の低下を引き起こす。技能は加齢によって衰えなくても体力の衰えに伴う運動機能の低下により従来どおりの技能を発揮できなくなる恐れがある。

従って、高齢者の雇用において大切になってくる要素に作業環境がある。高齢者に無理の無い作業環境の提供は高齢者の技能を最大限に発揮してもらう上で欠かせないものである。

具体的に作業環境の改善についてであるが、体力的に無理のある作業をさせないこと、又は体力的に無理のない作業へ配置転換をすることによって高齢者の作業環境は向上するであろう。

実際に全基連の平成19年9月の組合員へのアンケート調査では、高齢者雇用において負担に感じている1番の原因は「体力・健康の面で無理がきかない」というものである。

また、その結果として考えられる「高所作業など危険な作業を任せられない」という項目が3番目に入っている。他の質問項目に目を移すと、高齢者の能力を活かす措置について、「あまり体力を必要としない軽作業をしてもらう」という項目では71社の回答の内、既に措置済みとこれから力を入れたい、を合わせた回答が34社に上り、全体の47.9%を占める。また、「高所作業や危険作業をさせないようにする」という項目では77社の回答の内、既に措置済みとこれから力を入れたい、を合わせた回答が59社に上り、全体の76.7%を占める。

同様の回答は全基連の平成20年1月から2月にかけて実施されたヒアリングにも見受けられる。まだこのような作業環境を導入していない企業は今後、高齢者の作業環境向上のために導入を検討してみるべきであろう。

その他に作業環境の改善に関しては、現場に休憩室を設置して適度な休憩時間を設けて作業中の負荷が掛かり過ぎないように配慮することも大切である。

2. 作業方法

作業環境の改善と並んで高齢者雇用において大切になってくる要素として作業方法の改善がある。

前述の作業環境を整えていても作業方法に無理があれば体力的に無理が効かなくなっている高齢者に負担を強いることになる。

平成19年9月における組合員へのアンケート調査における「高齢者の能力を活かすのに必要な事項は」という項目において、「高齢者にとって働きやすい作業方法を開発する」という項目が4番目に入っている。

作業方法の改善には今後の研究・調査結果が必要になってくる分野であると思われる。

るが、高齢者の技能を生かした効率的な作業となり且つ高齢者の負担が増大しないように改善することが肝要である。

具体的には各社で過去の高齢者の作業方法をデータ化し、最適な生産水準、生産コスト、作業時間、高齢者の負担などを把握して最適解を探っていくことである。

また、そのような情報を同業種交流のような形で情報をシェアできるコミュニティを作っていくことも今後は必要であるように思われる。

3. 使用機器改善仕様作成

前述の通り、高齢者は体力的に若い頃と比べて衰えてきており、今まで楽に使用出来た建設機器の操作が体力的に難しくなっているケースが考えられる。

そこで高齢者向けの使用機器改善仕様の作成が必要になってくる。

平成19年9月の組合員へのアンケートの中で、「高齢者の能力を活かすのに必要な事項は」という問いに、「高齢者にとって使いやすい機械・工具を開発する」という項目に6.5%の構成比ながら回答が出現している。しかし、一口に使用機器の改善仕様の作成といっても、各社の単独での取り組みでは限界があるケースも生じてくるだろうと思われる。

そこで、前述の作業方法の項で論じた情報をシェアできるコミュニティ間で協力して改善仕様に取り組んだりするのも一案である。また、使用機器の改善仕様の規模によっては、メーカーの協力が欠かせないケースが多いだろうと思われる。使用機器の使い手である基礎工事会社のユーザー側と使用機器の作り手であるメーカーとの協同・協力によって、高齢者に優しい機械や工具の開発を期待するものである。

第4節 職場管理のあり方

この節では前節の職場環境のあり方と同様に高齢者の活用と戦力化を維持していくための環境という側面に焦点を当てたガイドラインを示す。

具体的には職場管理のあり方を勤務時間、モラル向上、安全対策（高齢者災害）の3つのテーマに分けて論じる。

1. 勤務時間

高齢者の勤務時間については、体力的な衰えから長時間勤務が年々難しくなっているのが現実であると思われる。

各社の受注工事における納期の関係もあるが、高齢者の勤務時間を1日単位で考えた場合は、短時間勤務制の導入、1週間単位で考えた場合は、完全週休2日制の導入を検討することも有意義であろうと考える。

安全対策の所で後述するが、高齢者の労働災害を減少させる重要な要素は過労を避けることである。

体力的に長時間勤務が難しくなっているのであれば（高齢者自身は若い頃と同じ感覚で大丈夫と考えていても無自覚で体力が厳しくなっている可能性も考慮することを踏まえる必要がある）、若年労働者よりも短時間労働若しくは、長めの休憩時間の導入が避けては通れないであろうと思われる。

2. モラル向上

高齢者のモラル向上に役立つと考えられるのは社内表彰制度である。

60歳を超えて継続雇用される高齢者は若年労働者の頃より企業に貢献してきた実績が多大な方が相当数に上るものと思われる。

高齢者のやる気を引き出し、継続雇用後も企業に貢献する働きをしてもらうためには、何よりもその働きを高く評価することである。アリストテレスが語った「人間は社会的な動物である」ということを考えれば、企業という社会的な環境の下で自身が認められることほど嬉しいことはない。また、マズローも人間には「承認の欲求」があると主張した。これは自身の働きを社会的に認められることに等しい。

とりわけ、高齢者の働きを賃金で報いることは前述してきた勤務形態や勤務時間の多様化によって難しい。

また、年金や雇用保険からの給付金の受給を考えるならば尚更、賃金での高待遇を保障することは困難である。

勤続年数や技能伝承などを考課項目とした表彰制度の導入をモラル向上につなげるためにも検討する価値がある。

3. 安全対策（高齢者災害）

基礎工事業における建設現場には危険作業が伴うことも多い。そのような環境下での労働災害は大惨事となる可能性を秘めている。

高齢者の労働災害防止としての安全対策を考え、制度として導入することは大切なことである。

高齢者の労働災害防止を考える観点は2つある。

1つは過重労働による体力低下がもたらす労働災害の防止、もう1つは年齢的な身体の器官が衰えていて危険の察知が遅れたことによる労働災害の防止である。

過重労働については、この節の第1項・勤務時間でも触れた通り長時間勤務にならないような高齢者の働き方を推進していくことで防止能力が高まると考えられる。

身体器官の衰えに関しては、過重労働であるかどうかを問わないので、作業中に危険に留意するように現場で働く労働者間のコミュニケーションを密にして、視力や聴力の低下という身体器官の衰えをカバーすることで防止能力が高まるものと考えられる。

また、現場労働者だけではなく、常時使用する労働者数が50人以上の事業場は安全管理者を選任し、労働災害防止のために絶えず注意を払うことも忘れてはならない。

第5節 健康管理のあり方

この節では前々節の職場環境のあり方、前節の職場管理のあり方と同様に高齢者の活用と戦力化を維持していくための環境という側面に焦点を当てたガイドラインを示す。具体的には体力増進、生活習慣予防、メンタルヘルス（心の健康）の3つのテーマに分けて論じる。

1. 体力増進

高齢者の体力増進とは、すなわち健康増進と言い換えられると思うが、後述する生活習慣予防、メンタルヘルスの留意点を守ることが肝要であり、また前述している通り、作業環境の改善や勤務時間の短縮等の措置を講じて無理のない仕事の継続を図っていくことで得られていくものと思われる。

また、近年言われている「仕事と生活の調和」（ワーク・ライフ・バランス）にも留意し、仕事だけではなく生活上からも健康を考えることが大切である。仕事だけではなく生活の充実を考え、若年労働者であった頃には仕事中心の生き方により余り取得出来なかったであろう、年次有給休暇の有意義な取得も今後は大切になってくものと考えられる。

2. 生活習慣病の予防

高齢者に限ったことではないが、労働安全衛生法により事業者は労働者に対して医師による健康診断を行わなければならないと定められている。

よって、健康診断の結果、異常の所見があると診断された高齢者に対して企業側としては健康保持のための措置を講じることは当然のこととして、高齢者自身も自覚を

もって生活習慣病を予防するように気を配る必要がある。

生活習慣病の原因には偏食、運動不足、喫煙、ストレスがあるが、企業側としては仕事に関わるものとしてストレスに留意する必要がある。

また、常時使用する労働者数が50人以上の事業場は産業医を選任する必要がある。企業側としては産業医の協力を得て、高齢者の健康管理・確保について寄与することが出来るように考えねばならない課題である。

3. メンタルヘルス（心の健康）

メンタルヘルスについて考えることは企業側としては難しい面がある。心の健康を害する要因は仕事だけであるとは限らず、家庭や地域社会が要因であることも考えられるからである。

また、心の健康問題には個人情報も絡んでくるため、その対処には慎重さが要求される。従って、ここではメンタルヘルスについて企業側が取り組むべき最低限のガイドラインを示すことにしたい。

具体的には高齢者の心の健康障害が仕事と関係しており、高齢者自身だけでは解決できないようなケースへの対応を考えておきたい。

可能ならば事業場ごとにメンタルヘルスに詳しい社員を中心とした健康相談室を設置出来るのが好ましいが、そこまで対応出来ない、余裕が無い場合は人事や総務の社員を中心に心の相談窓口を設置することから始めたいものである。

仕事上の悩みを聞いてあげられる環境が職場に存在するだけでも高齢者にとっては心強いはずである。

但し、ここで注意をしなければならないことがある。それは、高齢者の相談内容を個人情報として社内の相談窓口関係者以外に漏洩しないようにすることである。

心の健康問題に関して簡単に社内に漏洩してしまう相談窓口の環境では、高齢者が安心して相談することが出来ず、社内で相談窓口を設置した意味がなくなってしまうからである。

このことを考慮に入れた上で、高齢者が心の健康を害して働けなくならないように労使双方で快適な職場環境を形成したいものである。

第4章 技能労働者のキャリアプランの意義と導入基盤について

－基礎工事業における高齢者継続雇用との関連において

わが国では、現在、平均寿命の伸びと少子化を主たる原因として、人口の高齢化が急速かつ着実に続いている¹ことに伴い、公的年金等の社会保障制度の維持・存続が困難になりつつある。本来的には、少子化に歯止めをかけるための対策に加えて、少子高齢化の流れに対応すべく「生産と流通と消費」の経済構造、「企業と家庭と社会」の生活構造、さらには「労働力と人材と地域・家庭人」の人的資源の構造などに踏み込んだ総合的対応が必要と考えられるところであるが、当面は、雇用面において公的年金の支給開始年齢を2013年度までに段階的に65歳に引き上げることで現行の制度的枠組みを維持しようとしている状況にある²。

具体的には、平成16年に高年齢者雇用安定法を改正し、同年12月1日から施行する中で、「65歳未満の定年を定めている事業主は、その雇用する高年齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため」、平成18年4月1日から、(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、のいずれかの措置を講じることを義務づけている。

しかし、これらの措置は「65歳までの安定した雇用」の確保できるための、いわば、一つの制度的環境条件として重要であり、同時に、雇用管理制度、能力開発、技能伝承、職場の改善・管理、そして健康管理に及ぶ、よりキメの細かい見直しと改革が求められよう。そしてさらに、それらが実質的な意義と機能を発揮しうるには、これら当面の対策にとどまることなく、雇用される者の、入職から65歳あたりまでの長きにわたる職業生活の組み立て、つまりキャリアプランが、雇用関係の当事者間で、かなり明確に意識され、同時に共有されていくことが重要と考えられるところである。しかし、それは個別の企業努力を超えるところも大きい。公的補助をも活用しながら、業界団体が積極的に取り組むことが求められるところでもある。

そこで本稿では、高齢化が進んでいる基礎工事業の場合において、これまで3年間に取り組んできた研究³を踏まえて、技能労働者のキャリアプランの意義とその導入基盤をどのように考えるべきかについて、若干の考察を示しておきたい。

第1節 高齢者継続雇用の意義と制度的方法

(1) 高齢者の継続雇用の意義

本格的な少子高齢社会の中で、65歳までの安定した雇用の確保はいまやマクロ経済面でも、企業経営というミクロ面においても重要な政治的課題として位置付けられている。企業においては、本来的には「定年の定め廃止」により、それぞれの能力が縮小ないしは減退するなかでも、できるだけ長きにわたって雇用と労働が継続されていくことが望ましいものと考えられるところであり、そのためには、ワークシェアリングの可能性を含めて労働時間を短縮したり、労働の肉体的負荷を軽減したり、仕事上の責任度を軽減するなどの方法が、もっとも考案されるべきであろう。

しかしながら現実には、高齢者の活用も、公的年金の受給額とのかねあいと公的補助金を得て賃金支出の削減に結びつける対応が広がっている状況にあることは否めない。高齢者の心豊かな労働生活と、企業における、かれらの技能と文化の継承を基本とした継続雇

用を、制度的にどのように確立していくかが本来的課題というべきであろう。

(2) 勤務延長制度

高齢者継続雇用のための制度の一つとして、定年に到達した後、退職させることなく引き続き雇用する「勤務延長制度」がある。この制度を取る場合、仕事や責任の内容が量的・質的に大きくは変わらないのであれば、賃金等の労働条件を変更する妥当性は基本的にはありえない。能率や成果の違いが重要とみるのであれば、それを月例賃金以外の報酬制度によってカバーすることもできるからである。

またこの制度により、正社員の年齢幅が広がり、当該組織の人材の厚みが増すことで、新たな事業上のメリットが広がることを期待する企業にあっては、勤務延長者に対して、定年到達時と同等またはより高い処遇を用意することもありうる。具体的には、より専門的で高度の判断業務や後進の指導業務に重点を移すことで、処遇条件の維持ないし引き上げを図ることが、次に続く人材に対して好ましい影響を期待できることも少なくない。これとは逆に加齢に伴う部分的な能力低下にだけ着目して処遇の条件を引き下げようようなことが、事業組織全体の活力や業界への若年層からの忌避といった当然の結果を招いていることを真摯に受け止めておかねばならないだろう。

また、対象となる高齢者の体と生活の状況に配慮して、それまでよりも労働時間を短くしたり、より肉体的負担の小さい仕事へと配置換えをすることで、賃金の支給水準を見直すことが有効と考えられる場合もあろう。

しかし、それまでの定年年齢を超えて雇用が継続されることを“雇用側の負担、ないしは恩恵”として位置付けたり、適用者の能率や成果が低下することを当然の前提としたり、あるいは仕事と労働の実質的内容を考慮することなく近隣他社の低い水準に合わせたりする方法によって、制度導入を機に賃金水準を引き下げようとするケースも見られるようである。当該勤務延長者とそれに続く人材の意欲を奪うだけでなく、将来人材そのものを失いかねないことに十分に思いをいたした慎重な対処が求められるところである。

(3) 再雇用制度

高齢者継続雇用のためのいま一つの方法が、定年でいったん退職させた後、再び新しい内容で雇用契約を結び直す「再雇用制度」である。この場合、新たに契約を結ぶのであるから、新規採用と同様に、いかなる労働条件を定めることも、法の範囲内であれば問題はないことにはなる。

しかし、再雇用制度をとることで、たとえば、定年前よりも賃金処遇を低く抑えやすいこと、労働条件を柔軟に変更できること、法定年齢まで、再雇用契約の更新（一年ごと）で対応できること、退職金制度の見直しの必要がないこと、などの雇用主メリットを期待できるとして、中小の事業主に対して指導業務を売り込むようなコンサル業者も少なくないように思われる。課題は、新たに設定される労働条件が、労働者が真にモチベートできるかどうかということである。ここでも、引き続きの職場での雇用となる場合には、それまでの仕事、役割、責任の量的・質的大きさととの比較において、新たな意欲を期待できるだけの勤務の環境と労働の条件を提供できるかが問われることになるだろう。

将来にわたって企業競争を勝ち抜いていくための事業基盤の強化を視野に入れた雇用制

度に仕立てていくことが本来的な課題であることを見失ってはならないであろう。

(4) 高齢者継続雇用制度の意義と導入上の留意点

「定年」制度は、もともと組織構成員の若返りを図る上で確かな機能を発揮してきたものと考えられるが、働く人の意欲や気力や体力の違い、あるいはそれまでの貢献度を十分に考慮しないような画一的な適用は、組織の人材活用にとって大きな問題であろう。直接的な肉体的負荷を徐々に減じながらも、終身、同じようなフィールドにおいて、それまでに積み上げてきた経験をフルに活用することで、周囲からも喜ばれながら活躍できる場を用意していくことが、雇う側にとっても雇われる側にとっても、望ましいことといえよう。

高齢者の継続雇用が進展している理由として、一般に「経験・能力の活用」と「人件費の削減」が期待されることが少なくないようであるが、後者に関しては特段の注意が必要であろう。それは新規採用にかかる募集経費の削減や人材育成投資の節約という意味において確かな効果を得ることができようが、継続雇用者の処遇条件を下げることで全体の人件費を削減し、もって利益の確保を図ろうとするならば、緊急避難的な対応としてはあり得ても、継続企業体としては、いわば自殺行為にもなりかねない危険性を含んでいることを知っておきたいものである⁴。

継続雇用の制度については、法的には、原則として希望者全員を対象とする制度の導入が求められているが、その適用対象を労使間で定める基準によることが認められている(同法第9条第2項)。またいずれの制度を取り入れるかは、基本的には経営者の判断によることになるが、それぞれの事業と労働の特性と将来に向けての事業展開の方針、さらには労使関係への配慮などを踏まえるべきことは言うに及ばない。

特に建設工事業における技能労働者に関しては、意識と意欲、体力と技能、そして経験などの面での個人差を考慮することなく画一的な定年制度によって雇用関係を終了してしまうことは、少子高齢化で人材確保が難しい時代においては、早急に改められるべき課題であろう。代わって、長年にわたって技能労働に携わってきた高齢者に蓄積された技能や勘などを、1年でも長く現場において活用し、また次世代に継承していくことの重要性が、一層強く認識され始めているように思われる。

第2節 高齢者の継続雇用のための基礎的要件

(1) 責任重大な産業という意識の共有

建設基礎工事業は、長期にわたる使用に耐えるべき建物や橋梁などの基礎を構築していくことを基本的使命としているが、構築物のますますの高層化や大型化が要求されるに伴って、人命を預かる役割もますます拡大している。そしてこれに対応すべく、より高機能で大型の建設機械の開発と導入が進んできているが、それによって技能労働者の担う役割と責任、加えて安全確保などのために求められる知識と意識は、小さくなるどころか、ますます大きくなっているように思われる。手を抜いたり、気を抜いたり、あるいは材料の質を落としたりすることが決してできない、きわめて責任重大な産業といわねばならない。それだけに完成に向けてのプロセスへの関わりは、本来は誇り高いものであるはずである。不足している面があるとすれば、業界団体がリード役となって、事業者と労働者の双方に

向けた啓発と教育を進めていくことが重要であろう。高齢になっても働きたいと感じるような環境を整えていくことこそ継続雇用を成功裏に進めるための基盤であることを知っておきたいものである。

(2) 「人」としての“多能”活用

建設工事は専門の大型機械による作業がすべてではありえない。それを能率よく円滑に機能させるための段取りや周辺作業が、より重要といえるかもしれない。その中でも、たとえば、一口に「土工」といっても、クレーンやブルドーザーを実際に運転する者もあれば、とびの手伝い、スコップでの土掘り、あるいは現場の片づけなどの単純労働も不可欠に存在しているものである。こうした特に能率を要求されない作業は高齢者によって担われていることが多いように思われるが、高齢者に限らず、人間を単純労働の専門的担い手として扱うことは、その担い手に対してどこまでも“機械性”を要求することにもなりかねない。言い換えれば、人間としての知覚や経験、相互のコミュニケーション、あるいは判断などを期待しない、“非人間的な”扱いとなりかねないことから、働くことの満足感を得られない労働に追いやることにもなる。

この場合に重要な一つの視点は、作業を単純化し、標準化も施し、体にさえ問題がなければ誰にでもこなせる作業に分解することで、労務単価の削減に取り組んできた従来の労務管理は、今日においても、また将来においても有効なのだろうかということである。工事の規模によっても違いがあろうが、そのような、いわば“行き過ぎた分業体制”に陥らないように、一人の作業者が複数種類の作業を担っていくような、いわゆる「多能工」化の考え方が現実的であるように思われる。

(3) 社会的評価の引き上げ努力

技能労働者に対する従来型の見方と活用の方法のままでは、彼らの誇りも生まれなければ、意欲も高まりにくいかもしれない。そしてその結果として作業の能率も成果も最低限のものしか期待できないということにもなりかねない。かつて経営学者、P. F. ドラッカーは「一人ひとりが、それぞれにとっての最高の仕事ができる人間組織が必要だ」⁵と説いたが、建設の作業現場においては、“最低限の成果しか生み出されないような作業組織”という現実が見逃されていないだろうか。また全一体の仕事が、高度技能による作業と単純労働に合理的に分割されている結果として、建設労働に対する社会的評価が全体として高まらないということになってはいないだろうか。

顕彰制度⁶の実質化も含めて、建設技能労働そのものに対する社会的評価の引き上げとともに、単純作業として扱われている分野についても統合などを進めるとともに、いわゆる3Rなどの環境関連の知識付与などの方法を通して、その労働の価値を高めていく努力が本質的に重要であるように思われる。そのためには企業においても業界団体においても、技能労働者を大事に扱っていく環境づくりが不可欠であろう。

(4) “建設新3K”に向けて

建設工事の作業が基本的に屋外作業であり、時に悪天候下に行われることもあること、肉体的疲労を伴う力仕事が含まれていること、そして土砂に汚れる仕事も少ないことが多

いことから、「3K」産業などとして忌避されてきた面があることも事実である⁷。しかしこれも見方を変えれば、恵み多き太陽の下で、季節の風を感じながら携わる仕事というのは、人間の生命や肉体と精神にとって、これほど健康的な仕事はないという見方もできよう。空がどんなに晴れて、太陽がどんなに降りそそいでいても、巨大なビルのオフィスにカーテンを引いてパソコンの画面を眺めるような労働実態と比べれば、建設労務の世界は明らかに健康産業といえるのであろう。

さらに建設現場での作業の多くは、チームを組んで責任をもって施工すること形をとり、しっかりしたチームワークの形成は、人間社会の縮図でもあり、人間としての成長を育むことのできる仕事場だともいえるだろう。

「危険な作業」というのは、基本的には長い経験に基づく勘の発揮が随所に期待される価値ある作業でもある。「危険」というのは、その人の持つ危険知覚能力や対応能力との間に生じるギャップによるものでもあり、危険の回避に向けての自己学習が求められるところでもあろう。また、「汚い」というのも程度の問題であり、またそれぞれの使命感と自覚によって受け止め方の異なる面がある。土に親しむのは「農」にも通じるところがあり、「大地にかかわる仕事は人間にとって価値ある仕事」とする考え方も根強く存在しているように思われる。そして「きつい」というのは、「人間の肉体的力を超えよう」という認識でもあろうか。建設業に限らず、通常の常識的範囲を力をはるかに超える力を要求することは、建設業に限らず、非人間的と言わざるをえないことから、実際には排除と改善の努力が続いているところである。しかし、「きつい」仕事が、「自己を鍛える」機会となっていることも事実であろう。このように考えてみると、肉体を使う労働が、頭だけを使う仕事よりも問題の多ということは到底できないことである。雇用主の考え方によっては、「健康（K）、経験（K）、気位（K）」を維持できる“建設新3K”といえないだろうか。これに“給料（K）に問題がない”という状況が加われば実質的なものになるだろう。

(5) 高度資格職場であることのアピール

基礎工事業界に限定してみただけでも、必要な技能資格は、以下のようであり、無資格では就業が認められない業務（就業制限業務）が定められている。

①免許

イ. 移動式クレーン、ロ. 酸欠作業主任（1・2種）

②技能講習

イ. 車輻系建設機械（基礎工事用）、ロ. 車輻系建設機械（整地・運搬・掘削・積込）、ハ. 玉掛、ニ. ガス溶接、ホ. 地山掘削・土留支保工

③特別教育

イ. アーク溶接、ロ. 電気取扱（低圧）、ハ. 基礎工事機械の作業装置、

④定期教育（危険業務再教育）

イ. 車輻系建設機械（基礎工事用）、ロ. 車輻系建設機械（整地・運搬・掘削・積込）、ハ. 移動式クレーン

この他にも、就業制限業務には入れられていないが、イ. 重機運転者（JR）、ロ. 基礎杭溶接技能者（WES）、ハ. 技能士（建設機会整備 1級、2級）、ニ. 自家発電設備専用技術者（可搬形発電設備専用技術者）、ホ. 労働安全コンサルタントなどがある。

技能資格のほとんどが、国家資格、あるいはそれに準じた資格である以上、資格保有者の有効活用と適切な報酬が、雇用されている個別の企業の枠を超えて整備されていくことが一つの課題であろう。

第3節 建設業における高齢者雇用推進に関する考え方

(1) 高齢者雇用推進をとりまく課題について

建設工事の業界においては、比較的早くから若年者の確保が難しくなっていたことから、高齢者雇用の課題に取り組んできて久しい。その流れの中で、社団法人 全国建設業協会が平成12年度にまとめた報告書⁸は、「建設業における高齢者雇用推進をとりまく課題」を以下の2点に整理している。

[1] 技能労働者の高齢化

少子高齢社会の到来や若手技能労働者不足から、現場で活躍している技能労働者の高齢化が進んでいる。建設業界では、これまで建設現場で活用している技能労働者が少なくとも60歳代前半までは活躍できるように、適正な活用方法の検討や作業環境の改善を進め、技能や経験のある高齢技能労働者が、能力を発揮できる環境を整える必要がある。

[2] 高齢技能労働者の技術の継承

豊富な経験のある高齢技能労働者の技能を、次代を担う若手技能労働者に着実に継承し、施工管理の徹底、品質の向上、生産性の向上等を図る必要がある。

このように高齢化した労働者のいっそうの活用と次世代への技能継承は確かに現実的な課題であろう。しかし、高齢者の雇用推進をとりまく課題としては、むしろ、建設技能労働に長年にわたって従事してきた高齢者に対する企業及び社会の評価の不十分さ、あるいは不当性をいかに是正するか、ということではないのだろうか。長勤続者・高齢者＝高評価者として妥当に評価される環境の形成こそ社会的課題といわねばならないであろう。その課題解決に一定の進展がみられないならば、それまでの貴重な体験や積み上げられた技能を継承すべき次世代の確保ができない状況が続くことになりかねない。その意味において「働く魅力のある建設工事業界」を目指すことが基本的に重要というべきであろう。

(2) 高齢技能労働者の活用を推進する課題

先の社団法人 全国建設業協会の報告書では、次にヒアリング調査を踏まえて、「建設業における高齢技能労働者の活用を推進する課題」と「施策」を以下のように整理している⁹。すでに8年が過ぎようとしているが、提起された課題がどの程度まで解決されてきているのか、課題をめぐる状況がどのように変質しているのか、改めてその内容を確認しておくことが有用であろう。

[1] 設業界の高齢技能労働者の活用に関するコンセンサスの形成

建設業界で、これまで活用している技能労働者を、少なくとも60歳代前半まで活用しつづけるためには、総合工事業者と専門工事業者の双方の理解と協力が不可欠である。総合

工事業者と専門工事業者の信頼関係を深め、高齢技能労働者の活用に関するコンセンサスを図りつつ、高齢技能労働者が能力を十分に発揮できる環境づくりが必要である。

<具体的な施策>

①現場管理者と専門工事業者の信頼関係を深め、職業能力や健康状態を重視した高齢技能労働者の活用基準づくりと、高齢技能労働者の活用の推進。

[2] 現場管理に関する課題

技能労働者の経験、職業能力、健康状態等を重視し、健康な高齢技能労働者を適正に配置するためには、定期的な技能労働者の健康状態の把握や現場作業のチェックを行い、安全性の向上を図る必要がある。

<具体的な施策>

- ①新規入場者の健康状態、資格、配置、作業内容を把握するためのしくみづくり
- ②定期的な技能労働者の健康状態の把握、健診結果の適切なフォロー、日々の健康チェック機能の一強化
- ③高血圧等の健康上の問題がある技能労働者の把握と、高所作業や重量物運搬など、考慮すべき配置や作業内容の検討
- ④チームワークを高め、高齢技能労働者の安全確認ができるしくみづくり
- ⑤高齢技能労働者の経験・適性を評価した活用基準づくり。

[3] 現場の作業方法・作業環境の改善に関する課題

加齢に伴い技能は一律に低下することはないが、運動機能の低下はだれも避けることができない。高齢技能労働者に限らず、だれもが身体に過度な負担をかけず、安全に作業を行うためには、作業方法や作業環境の改善を図る必要がある。また、休憩施設を適切に配置し、効率のよい休息が取れる環境づくりを進め、疲労回復やストレスの解消を図ることも、安全性の向上を確保するためには重要な事項となっている。

<具体的な施策>

- ①総合工事業者と専門工事業者が協力した、高齢技能労働者の体力に配慮した作業方法や作業環境の改善の検討
- ②作業場の位置と技能労働者の動線を考慮した休憩施設の設置。

[4] 高齢技能労働者の活用領域の拡大に関する課題

次代を担う技能労働者への技能の継承を図るためには、高齢技能労働者の豊かな経験と高い技能を活かすことができる活用方法を検討し、現場の作業環境等を見直し、身体に過度な負担をかけずに、高齢技能労働者と若い技能労働者がともに働くことができる職場環境を整備する必要がある。

<具体的な施策>

- ①技能労働者の保有資格の評価と活用基準への反映
- ②管理・監督能力のある者を現場の指導にあたらせるなど、高齢技能労働者の過度な負担にならず、経験や技能を十分に発揮できる活用方法の検討
- ③高齢技能労働者の豊富な経験を生かし、後輩の技術指導や新人社員の教育に当たらせ

るなど、高齢技能労働者を現場で活用しつつ、技能の継承を行う方法の検討。

[5] 技能労働者の教育に関する課題

高齢技能労働者の職業能力や日常の健康管理に対する自覚を促すと共に、技能労働者相互の理解を深め、チームワークの形成を図る必要がある。また、同じ現場で働く者同志が、普段から健康状態や安全をチェックし合える工夫をすることで、現場の安全性を確保する。

<具体的な施策>

- ① 高齢技能労働者と共に働く技能労働者に対する高齢者へのおもいやりの心を養う啓発活動
- ② 高齢技能労働者を対象にした、職業能力や健康状態の自覚を促すための教育の実施。

[6] 高齢技能労働者の活用に関する課題

現在雇用している技能労働者が、少なくとも60歳前半までは活用しつづけられるしくみづくりを進め、現場管理者の理解と協力のもと、職業能力や健康状態等に応じて、高齢技能労働者の能力を十分発揮できる環境を整える。

<具体的な施策>

- ① これまで活用している技能労働者の、高齢期の具体的な活用方法と活用基準の明確化
- ② 職業能力や健康状態、本人の就労意欲を評価した高齢技能労働者の再雇用制度や、定年延長等のしくみづくり
- ③ 現場作業を極力見直し、工場加工に重点をおくなど、高齢技能労働者にあった作業環境の改善の検討。

[7] 自社の技能労働者の管理に関する課題

職長や世話役を中心に、技能労働者→人ひとりの職業能力や健康状態を把握できる体制づくりを進め、本人の職業能力や健康状態を評価した適正配置を推進する。また、自社で抱える技能労働者の定期健康診断結果の適切なフォローや安全管理を強化する。現在活用している技能労働者を、本人の意欲や職業能力、健康状態に応じて、高齢期にも活用しつづけられる制度づくりを進め、国等の助成制度を活用しつつ、作業内容に応じた処遇を検討する。

<具体的な施策>

- ① 職長を中心とした、技能労働者一人ひとりの職業能力や健康状態を適切に把握できる体制づくりと、本人の職業能力や健康状態にあった適正配置
- ② 「高年齢雇用継続給付金」「在職者年金」等の活用
- ③ 自社で抱える技能労働者の定期的な健康チェックと診断結果の適切なフォロー
- ④ 健康状態に問題があるなど、配慮すべき技能労働者の把握と活用の制限の徹底
- ⑤ 個人の職業能力や健康状況等を評価した活用と、職業能力や実績等に応じた給与を決定するしくみづくり。

(3) 次元を超えた課題

ここに示された現場管理、現場の作業方法・作業環境の改善、高齢技能労働者の活用領

域の拡大、技能労働者の教育などの課題は、総合建設業者が下請けの専門工事業者の努力に委ねただけでは解決できないものがほとんどではないだろうか。むしろ双方の理解の段階を踏まえて、協力関係の具体的な形を一つひとつ作り上げていくことが双方の事業基盤の強化と利益にとって不可欠な段階に至っていることを認識すべきであろう。

建設業界では、ゼネコンが工事全体をマネジメントし、1次下請が施工を管理、2次下請以下が労務を担うという重層構造が一般化している実態が定着しているのであるが、それは建設工事の大型化・高質化に対応する高度専門化への対応という側面を有していることは否定しないであろう。問題は、元請けにはじまり、より上位の業者が、上前と中間の利益を搾取する構造の重層化となるならば、製品としての構築物の質にも、また建設労働者の技能蓄と賃金所得に望ましい影響を残さないことにもなる。業務の性格と能率の観点から、従来型の下請け構造が必要不可欠に残されるとしても、高度化の進んだ専門工事業については、高度・高額な建設機械と高度な技能労働者を活用することになることから、むしろ実質を伴う“上請け構造”¹⁰として分離・独立させていく努力が基本的な課題であるように思われる。

前項にみた課題は、主として高齢化した建設労働者をいかに活用していくかに重点が置かれており、その重要性は十分に理解されなければならないとしても、専門工事業の確かな役割を認識・評価するのであれば、その次元を超えて、この業界を「志をもった若者が生涯にわたって身を置くに不安のない業界」として構築していくことが、いっそう重要な課題といえないだろうか。そのためには、それぞれの企業努力には限界がある。そこに業界団体が果たすべき責任と役割があることを正しく認識したいものである。そのための画期的な取り組みを次節においてみておきたい。

第4節 雇用慣行改善の新機軸

(1) 雇用の安定化

技能労働者の確保と教育、キャリア・形成、そしてその基礎となる雇用と生活の安定化については、個々の企業の努力に委ねていたり、またその取り組みに対する公的な支援を待つだけでは実現の見通しは立ちにくい。業界自体がその社会的重要性を認識し、リーダーシップを発揮していくことが求められよう。

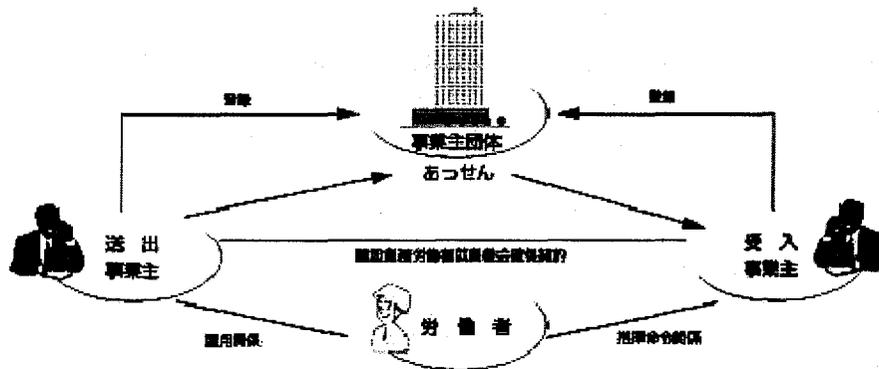
その意味において全国基礎工業協同組合連合会（略称・全基連、会長・梅田巖）が取り組んだ「建設業務労働者就業機会確保事業」は画期的であり、長年の業界課題の実現に向かう突破口となるものと評価されよう。これは建設業需給調整機能強化促進助成金、建設教育訓練助成金 就業機会確保事業（第2種・第4種）を活用して、自社で雇用している建設業務労働者を、雇用関係を継続したまま、相手先事業者の指揮命令下で建設業務に従事させること（将来、相手先事業主にその労働者を雇用させることを約してするものを含まない）。時期や地区によって過不足する建設技能労働者を事業主団体の構成事業主間のみで行うものである。

その主な要件は次のようになっている。

- ① 送出事業主・受入事業主は、事業主団体への送出、受入の登録（人数、期間、職種等）をしていること
- ② 送出事業主は、事業主団体経由で、厚生労働大臣の許可を受けること（事業計画書添

付)

- ③送出人数は常用労働者の5割以下、送出期間は当該送出労働者所定労働日数の5割以下
- ④対象労働者は、社会保険（健康保険、厚生年金）、労働保険（雇用保険）を適用していること
- ⑤送出事業主は雇用管理責任者を選任していること、受入事業主は受入責任者を選任していること
- ⑥労災保険は、受入事業主の保険を適用すること



(社団法人 全国建設業協会のホームページより)

全基連では、まず関東甲信越の一都9県を対象に2009年4月からの事業化を目指している。これは国の政策としては“建設技能労働者の流動化”という性格をもつものであるが、人間である労働者を、需要の過不足に応じて流動化させるだけでは、労働者をモノと見立てたような伝統的な労働者需給対策となりかねない。具体的には「必要なところへ、必要な労働者を」という労働者商品の意識の踏襲を認めることにもなりかねない。社会的な財産であり、資産であり、将来への資源である技能労働者を、個々の事業主との雇用関係にとどめている点では課題を残すように思われる。ここから大きく前進させるためには、業界団体が、国家的な経済的支えを引き出して、技能労働者の長期にわたる生活保障等の課題に取り組むべきであるように思われる。現在の建設業退職金共済制度も、「事業主がお互いに協力しあって、みんなの力で育てていく制度」とされているが、事業主が契約主体となっている点では果たせない限界があるように思われる。また常用雇用を主体とする専門工事業者にとっては、メリット感の小さいものかも知れない。国と業界団体の責任と強力なリーダーシップにより、業界退職金・年金制度の制度への改編が望まれるところである。

(2) キャリアプラン

加えていま一つの取り組みは、「建設技能労働者のキャリアプランの充実と定着」であろう。すでに平成15年には建設労務安全研究会（理事長 林利成）がまとめた『近未来の

建設労働』¹¹の中で「建設従事者のライフサイクルモデル」が提言されており、その基本的な考え方が次のように述べられている。

小規模の会社が多い建設業にあっては、業界の持つ「近代的で暗い」といった悪い先入観が誇張され、そのまま会社のイメージになることで敬遠されることが少なくない。建設業界においても問題を多く抱えていることを反省しなければならないが、各企業の雇用管理（人材開発）方針を明らかにし、若年技能労働者が入職後にどのような道をたどって生涯を送るのか、「処遇」、「昇進」、「教育」等について示す必要がある。（中略）

入職後の雇用哲理（人材開発）では、価値観・ライフスタイルの多様化に対応して、企業戦略と本人の希望を満足しつつ、職種を選択することが可能な複線型のライフサイクルモデルが用意されなければならない。その中で行なわれる個人の業績評価は、従来からの職長による親方・配下の支配関係下の評価ではなく、計画された賃金体系に基づく全社的、客観的、実力主義的なものでなくてはならない。このことは、建設業の前近代的なイメージを払拭するためにも、特に必要と思われる。

まさに的確な認識といわねばならないであろう。しかしながら、ライフサイクルは一人一人が、個人の事情と判断に基づいて、それぞれに選び取っていくものであり、その意味においては労働者の自己責任に帰するものでもあることから、業界の望むところにしたがって強要していくことは避けなければならない。そこでこの建設労務安全研究会の報告書では、具体的なプランを以下のように考えている。

一般には、技能労働者は一度会社に入ると、その中に留まっているかぎりは技能労働者のままで生涯を終える。職長に昇進することもあるが、職種の転換は行なわれない。企業戦略としての雇用管理（人材開発）方針に基づく具体的なプランがなく、労働者の適性・希望に合った選択の途が用意されていないことが原因と思われ、徒に零細建設業者の乱立や入・離職の繰り返しを生む結果を招いている。技能労働者が、入職時あるいはライフサイクルの過程で希望する労働形態を考慮し、「終身雇用」、「短期間雇用」、「独立開業」の3モデル（5パターン）を検討した。

[終身雇用モデル]

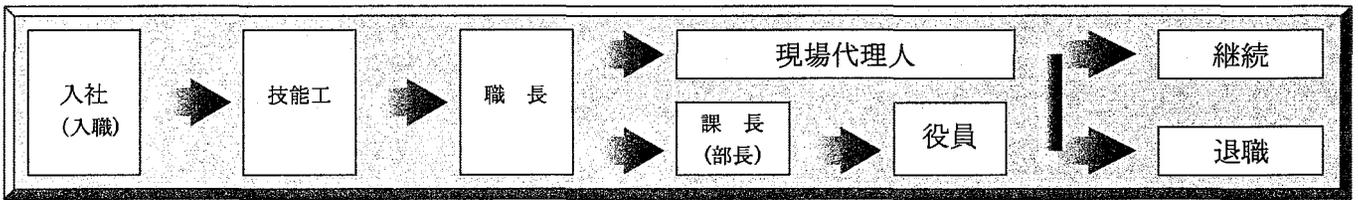
同じ企業で入社から退職まで働くことを想定したモデルで、従来、日本の企業で多く採用されてきた形態である。また、この中に労働者の適性・希望に応じた対応を可能とするために、新たに3つのパターンを設定した。将来、企業の幹部と成り得る人材は、このモデルに沿ったいずれかのパターンの内で育成されると考えられる。

この3つのパターンに基づく職種・役職への転換・配置は、生涯設計の根幹をなすもので、企業としても財産である「人」を効率よく活用し、生産性向上させる上でもメリットがあり、労働者に《夢》を与える会社に変えるためにも、必要不可欠のものである。

○ モデル-1 専門パターン

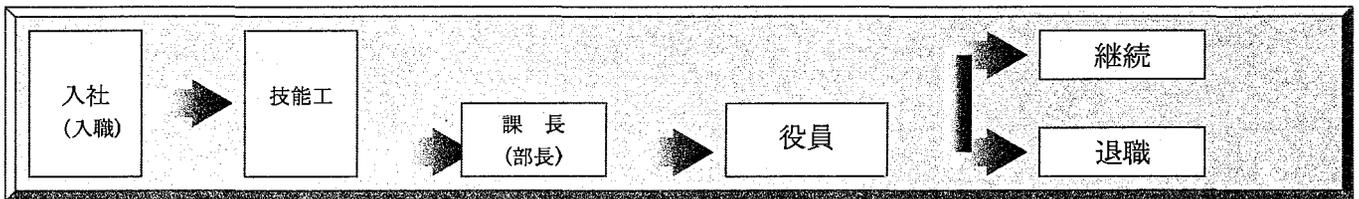
技能工として、同一の職種に継続して就労して、その技能を深めていくパターン。技能

の熟練（実力）に合わせて昇進していく。



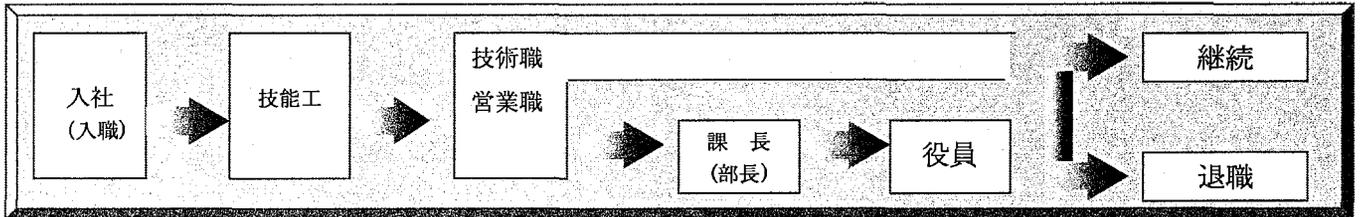
○ モデル2 多能工パターン

技能工として、複数の職種に就労して、幅広く技能を修得していくパターン。幅広い技能に基づいた機動（稼動）力で貢献し、昇進していく。



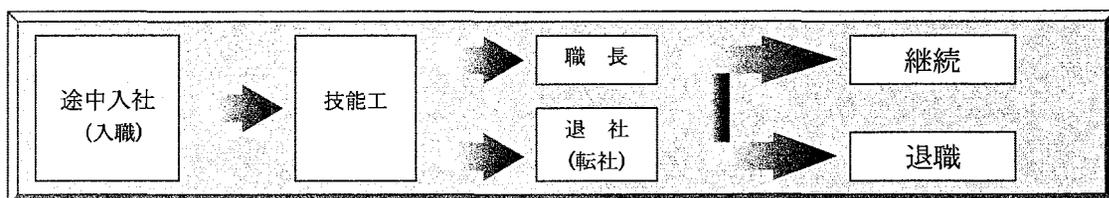
○ モデル3 転換パターン

技能工として、一定の経験を積んだ後、社内で技能工以外の職種へ転換するパターン。幹部候補育成が最もイメージしやすいパターンでもある。当該職種の資格により昇進していく。



[短期間雇用モデル（短期間雇用パターン）]

他企業からの転職などにより短期間労働となる者でも、一定の資格と能力があり、若年層への技能伝承に有用な者は積極的に採用し、技能に見合った処遇を用意することで、その勤労意欲を高める。雇用の受け皿としての、単純労働は対象としない。中途採用であっても、技能に見合った処遇を受ける。



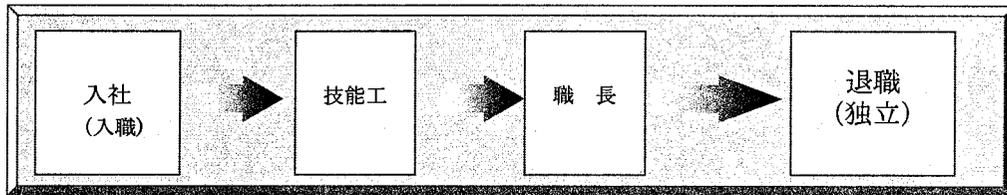
[独立開業モデル（独立開業パターン）]

技能工として、場合によっては職種変更による経験を積み、「ノウ・ハウ」、「資金」、「人

材」の蓄積が出来た時点で、経営者として独立する。

独立元の企業としては、独立を希望する者に対して積極的な「発注」、「経営手法の指導」、「資金援助」などをすることが、後に続く若年層へ《夢》を与えることになる。

努力次第で高収入を得られる可能性があり、技能工として企業内で習得した折衝、管理能力を十分に発揮することができる。



このようなキャリアプランが示されることは、業界にとっても、またこの業界に身を置こうとする者にとって、大きな前進であることは間違いないことであろう。残された課題は、それぞれのパターンにいかなる賃金・所得プランを張り付けるかということであろう。しかもそれを個々の企業の力量と裁量にゆだねておいたのでは実効性が大きく薄れることにもなりかねない。建設基礎工事業の国家的な重要性の認識の確認に基づいて、事業者団体の活動として、制度の適切な管理・運営が行われることが不可欠のように思われる。

第5節 高齢者の継続雇用のために残された課題

(1) 専門工事業者の付加価値戦略

建設業はこれまでも不況打開の切り札としての公共工事を担ってきたし、今後も内需拡大のために出番を要請されることはなくなるであろう。期待に応える優れた工事をできるように普段の研鑽が不可欠である。

またこのような公共工事の受注にとどまらず、近年においては、グローバル化の流れの中で海外での受注機会も大幅に増加しているものと思われる。世界的な競争市場の中で活躍できる魅力ある企業に向かったの努力が現実に必要になっているところである。これからは自社の技能・技術を武器にした高付加価値を実現するためのマーケティング活動も重要となろう。

(2) 賃金給与に対する潜在不満を取り除く

日本建設業団体連合会（日建連、梅田貞夫会長）が行った、技能者の確保・育成に関する実態調査¹²によると、受注競争の激化による利益率の低下などを背景に、建設現場で働く技能者の低賃金化が進行しており、それが結果的に若年者の入職意欲を削ぎ、離職の動機にもなっているという。

また、若年者が建設産業に入職しない理由や職を離れた理由をみたところ「賃金の低さ」が他を圧倒しているという。その割合が他産業に比べ非常に高いことも把握されている。報告書では、「技能者の低賃金化は、ゼネコンが進めた下請企業の育成・責任施工による分業体制の確立とも関係が深い」とも指摘している。逆説に聞こえるかもしれないが、雇用主が「賃金は働く人の生活の安心と誇りを与える機能を備わったものであるべきだ」とする認識を持つことが事業の将来にとっても重要不可欠であるということである。「労働力を

時間切りで買う」発想は、基本的には緊急時のやむを得ない対応であったことを知るべきであろう。本来、「労働は商品」¹³ではないとされるにもかかわらず、建設産業の末端にあっては、「労働力の調達」という概念と事実がまだまだ存在しているように思われるが、望ましい姿に改めていくための地道な努力が必要となっているというべきである。

おわりに

一般に労働者というのは、「先のことを考えないで、雇用主に対しては、雇用・就業の機会をありがたく思い、同じ人間として、まさかモノのような扱いはしないでであろうという大方の信頼をもって、与えられた仕事に一心に取り組む姿」が特徴的といえないだろうか。それによって社会が必要とする堅固なビルが立ち、安全な橋が出来上がるという事実をみれば、建設労働者の雇用と処遇の大方を個々の企業の経営事情に委ねておく現状は、真摯に反省されなければならないだろう。「負け組の中でのサバイバル（生き残り）」に流れることなく、使命感を共有できる事業者が力を合わせて「リバイバル（再生）」の努力を続けていくべきなのであろう。またそれを国が適切に支援していくべきであろう。そのためには単なる「共同体」ではなく、雇用主と働き手の間の相互信頼が大きくなるような「協働体」としての認識を確認すべきであろう。

「継続雇用の高齢者には“優しさと誇りを”、若者には“将来への夢と厳しさを”、を合言葉にしていきたいものである¹⁴。

- ¹すでに5人に1人が65歳以上の高齢者となっているが、4人に1人になる日も遠くない。そして2050年には高齢者比率が35.7%に達すると見込まれている。
- ²これと同時に、高齢者等の再就職の促進に関する措置の充実と、定年退職者等に対する臨時的かつ短期的な就業等の機会の確保に関する措置の充実が図られている。
- ³独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構の委託により全国基礎工業共同組合連合会が受託した「基礎工事業高齢者雇用推進ガイドライン策定事業」(平成18年度～20年度)。
- ⁴独立行政法人 高齢・障害者雇用支援機構 産業別高齢者雇用推進事業『ビルメンテナンス業 高齢者雇用の手引き・『高齢者パワーを活かし21世紀をリードする』』(平成17年8月)参照。
- ⁵P. F. ドラッカー『現代の経営(下)』(ダイヤモンド社、2006.11) P.140(原著は1954年)
- ⁶建設労務安全研究会『近未来の建設労働』(2002.11)
- ⁷「危険(きけん)」「汚い(きたない)」「きつい」の3語の頭文字からきており、こういった嫌われる職場・職種に対して使われる。また、このような職場や職種を、それぞれ『3K職場』『3K職種』ともいう。3Kは1980年代末期から普及し、1989年には流行語としてノミネートされている。
- ⁸社団法人 全国建設業協会『建設業における高齢技能労働者の活用に関する報告書』(平成12年度) P.19以下。
- ⁹ここでは報告書の構成を若干変更して示している。
- ¹⁰「中小の企業が受注した工事を大手企業が下請けをして施工する」形であるが、元請けが実質的に工事に関与していなければ当然に建設業法違反の丸投げに該当する。平成11年11月、鹿児島市で1本のシールドトンネル工事(L=800m)を11工区に分割発注して地元企業が受注し、大手建設会社1社に下請けに出した事例で当時の建設省から異例の注意・勧告を受けた例がある。
- ¹¹平成15年には建設労務安全研究会(理事長 林利成)がまとめた『近未来の建設労働』P.40以下。
- ¹²調査は、日建連が建設経済研究所に委託して実施。会員企業やその協力会社にヒアリングなどを行い、結果を「技術者・技能者の確保・育成に関する実態と課題」と題する報告書にまとめた。建設業界では従来、現場の技能者が不足すると賃金も上昇。その結果、入職者が増えて需給調整が進むというメカニズムが働いていた。だが、工事の受注競争が激化している現在では、受注額も下がり、技能者が不足しているにもかかわらず賃金が減少するという状況が生じている。こうした需給調整メカニズムの崩壊に、団塊世代の大量退職や少子化による若年層の減少が追い打ちをかけ、現場の人材不足が深刻化していると述べている。
- ¹³1944年のILOフィラデルフィア宣言に第一に掲げられたことである。
- ¹⁴以下の調査資料を参考にした。記して感謝の意を表するものである。
 - ①社団法人 全国タイル業協会『タイル工事業の高齢者雇用推進のためのヒント』(平成19年9月)、②国土交通省『建設技能労働者の就労状況等に関する調査結果』(平成18年6月)、③社団法人 建設産業専門団体連合会『建設産業における技能継承に関する調査報告書』(平成18年3月)

第5章 キャリアプラン支援

第1節 仕事と生活を調和させる

なぜ今、「働き方」、「働かせ方」が問われるか

社会環境がさまざまに変化したこと、またこの変化と相成って、個人の「働くこと」に対する考え方が多様化し、さらには少子化への対応の必要性も含めこれまでの「働き方」、「働かせ方」を見直すべきではないかとの気運が急速に高まっている。

「働く」ということは、「生活する」ということ、そして個人が「いかに生きるか」ということと密接に結びついた大きな命題といえる。まさに、個々人にとって、長い生涯の中で、職業生活をどのように位置付けるかは大きくかつ重要なテーマである。また当然、企業にとっても、これらを構成する人材は重要な資源であることはいままでもない。

社会全体としても、これからの「働き方」、「働かせ方」を考える上では、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）がとれた働き方をどのように実現していくかという視点を欠かすことはできない。

1. 「働き方」、「働かせ方」をめぐって生じている問題

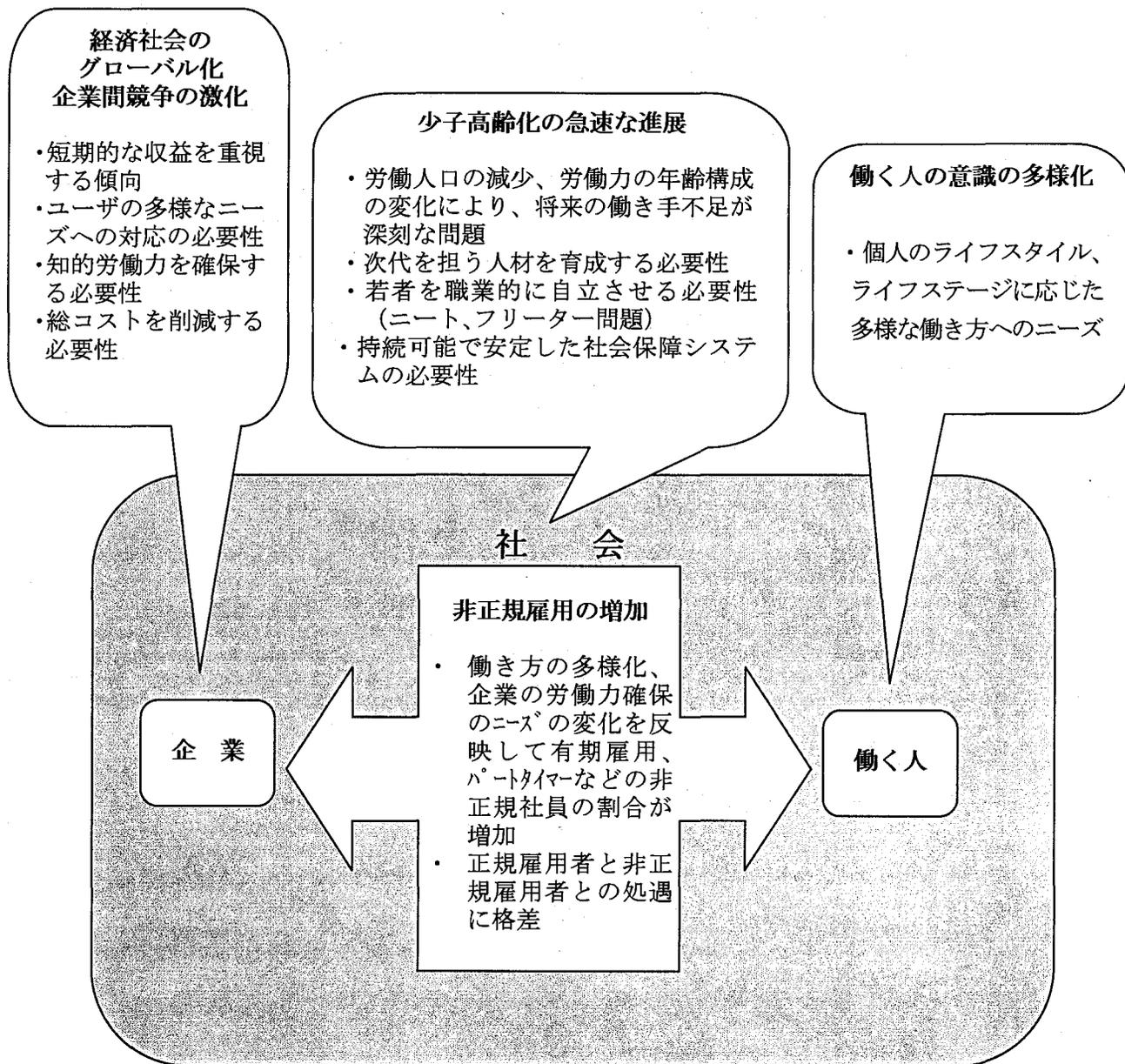
わが国ではこれまで、長期雇用やこれを前提とする年功賃金などのいわゆる日本型雇用慣行の下で、賃金水準の上昇や強い雇用保障の見返りとして、「会社中心・仕事中心の生活」が当然、あるいはこれを甘受すべきであるとの考え方が広く深く根付いてきたといえる。

しかし近年、

- ① 少子高齢化が急速に進行
- ② 経済社会のグローバル化等によって企業間競争が激化
- ③ 働く人の意識や働き方も多様化
- ④ 団塊の世代が定年を迎える年齢に達した

などのように「働き方」、「働かせ方」、すなわち「生き方」をとりまく環境は、大きく変化している。

このような変化の中にあって、人材を唯一の基盤とするに等しいわが国の経済社会が持続的に発展していくとともに、働く人が安心してその能力を十分に発揮できるような社会を実現するためには、まさに、変化に対応した今後のあるべき「働き方」、「働かせ方」を再検討する必要に迫られているといえる。



第2節 職務再設計の必要性

定年後も高齢者を継続雇用する前提として、当然のことながら「働く場」があることが必要である。

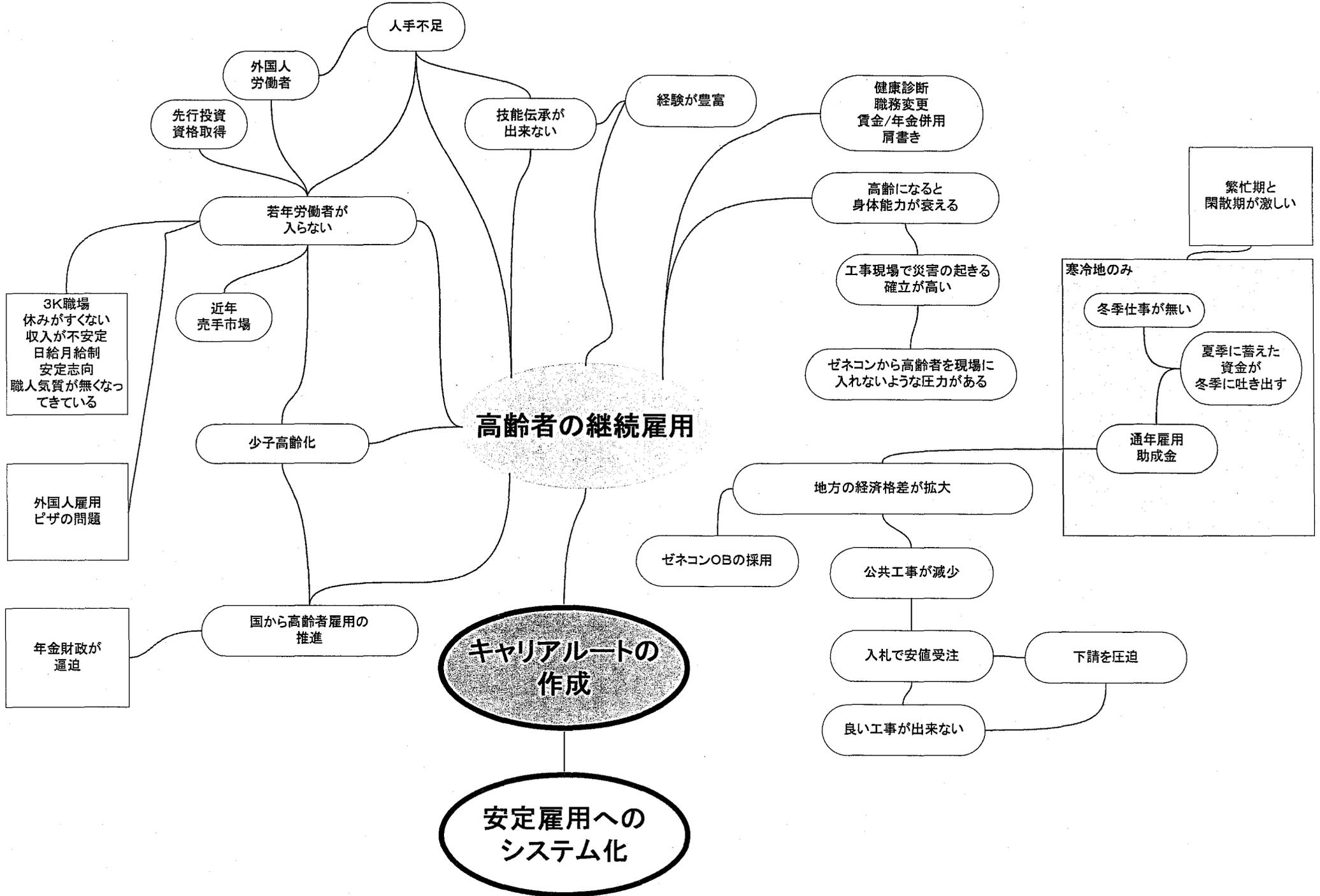
アンケート調査によれば、継続雇用者の仕事内容や就業場所は8割以上が従来と同じと回答している。また、今まで身に付けた経験や知識を「十分に活かせる仕事につく」、「ある程度活かせる仕事につく」と回答した高齢者は合わせて8割以上に達している。

担当させる仕事がある人を継続雇用してきたという面も少なからずあると考えられる。「担当する仕事が決まっている人」を選定するケースは約3割ほどあり、継続雇用を希望

する高年齢者を雇用するというよりは、こなすべき仕事に合わせて継続雇用しているという側面も窺える。

しかしながら、65歳まで高年齢者を継続雇用していくことを義務づける改正法がすでに施行され、今後は担当させる業務がある高年齢者だけを継続雇用するわけにはいかない。

もっとも、この点は労使協定等で制度対象者の基準をどのように設定するかによっても異なるが、一定の基準を満たした人を継続雇用とした場合、会社がしてもらいたい仕事をその対象者に担当させることが、必ずしも業務の実情や本人の希望に合致するとは限らない。また、将来的に法律が求めている、原則として希望者全員の継続雇用となれば、なおさらのこと現状のままでは高年齢者の職場・職域を確保することは難しくなると考えられる。



参 考 資 料 集

I. 第1次アンケート調査結果(平成19年9月)

II. 第2次アンケート調査結果(平成20年6月・10月)

III. セミナー使用のレジメ(ガイドラインダイジェスト)

1. 高齢者活用と戦力化のためのガイドライン

社会保険労務士 疋田 秀裕

2. 技能労働者のキャリアプランの意義と導入基盤について

日本大学経済学部教授 平野 文彦

4. アンケートからの具体的なコメント

問	番号	コメント
2	1	嘱託社員就業規則
		健康状態に問題がない者
		働く意思があり健康に問題がないこと
		働く意思、勤務態度、健康基準
		能力別、査定と本人申告により決定
		当社は設計コンサルタントでありますので基礎工事には該当しません
		資格、出勤率
		本人の再雇用の希望、会社が職種を明示し了解する場合
		本人が再雇用を希望し勤務に精勤する意欲がある者
		直近の健康診断の結果、医師に業務遂行に支障がないとされた者
		業務遂行上健康上支障がないと認められる者
		引き続き勤務することを希望する者
		引き続き勤務することを希望する者
		直近3ヶ年の定期健診を産業医が判断し業務遂行に支障がないこと
		本人が希望して条件が合意すれば
		勤労意欲に富み体力的に勤務継続が可能であり遂行技術を有している者
		労使協定により基準を定め基準に元づく制度
		勤労意欲に富み引き続き勤務を希望する者
		懲戒処分該当者でないこと
		人事考課、昇給査定において、著しく評価が悪くないこと
		直近の健康診断の結果、業務遂行に問題がないこと
		資料1の項は全て適用しています
		①～⑤各項目・各例とほぼ同文の8つの基準
		過去5年間の出勤率95%以上
		間近の健康診断の結果 業務遂行に問題ないか
		協調性のある者かつ勤務態度が良好
		社内規定による
		会社が認めたもの(安全、技術、その他)
		評価標準以上者
		短期雇用契約(次年度再契約)
		体力的に無理でない年齢まで
		健康、考課B以上、勤続20年以上
1年契約		
働く意欲のある人、個々に基本給取り決める ※以前から再雇用制度有、会社が必要な社員から働く意欲のある社員へ		
再雇用希望の意思		

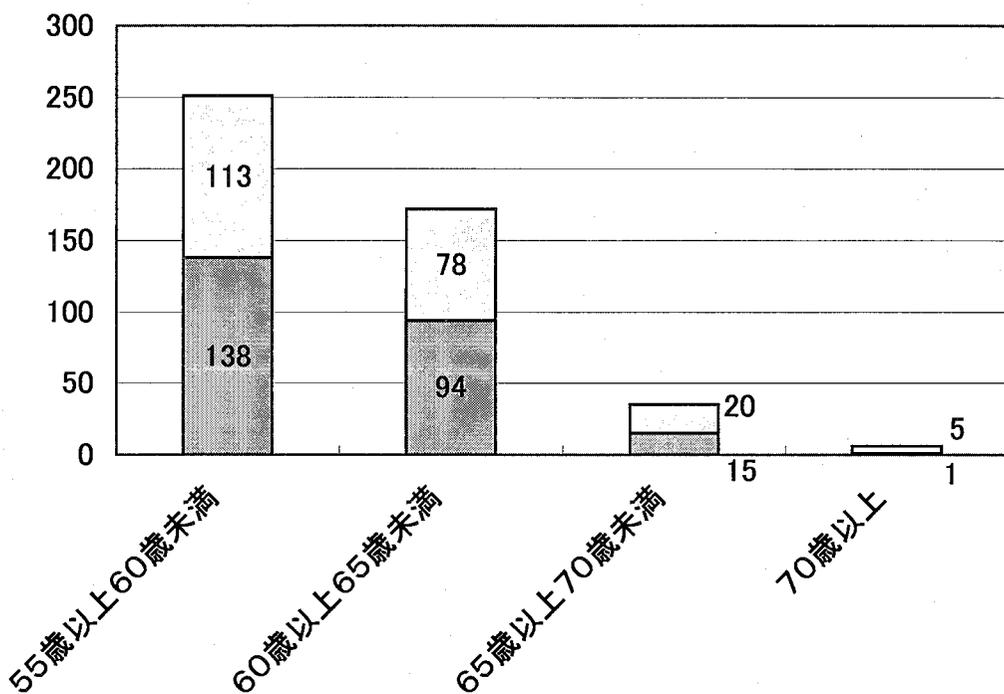
問	番号	コメント	
2	8	継続雇用制度導入において苦労した点や、現在の課題など。	
		事前に話し合いをしているため特に問題なし	
		特になし	
		特になし	
		工事量の確保	
		賃金について職種間の差あり、健康診断の結果の判断	
		新規採用者の手控え、再雇用者の減給に伴う職務意欲の低下	
		未だ協議中です	
		特になし	
		制度導入時における継続雇用者に係わる基準の設置	
		特になし	
		特になし	
		定年年齢の引き上げに伴い先に継続雇用者との折合い	
		役職及び賃金確定	
特になし			
現況給与関係が半減するにもかかわらず、対外的には以前の肩書きで勤務、責任も当然ある。社内では囑託であり、命令しっくりこない状況である。再雇用制度の中では身分・職務をはっきり提示しての施行が必要。			
4	2	高齢者を採用した負担に感じる理由	身体の健康
	3	高齢者の活用の措置	16、その他(週休2日制現場導入) (事務・営業は第3土曜日<9:30~16:45>)
	4	高齢者の活用の必要性について	高齢者でも施工出来るように工法開発する
			9、その他(現場(元請)から入場を制限される場合がある
5	1	高齢者を採用した	経験と交渉力を評価した
			定年退職のため採用した
			(採用者数 4人)知識の活用
			(採用者数 2人)本人が健康で労働意欲があり真面目な所
			1.営業力及び管理能力が当社にとって必要な為
	2.現在の出向社員 将来移籍を考えている		
2	高齢者の採用を考えている	即戦力が必要だから	

Ⅲ. 第2次アンケート調査結果

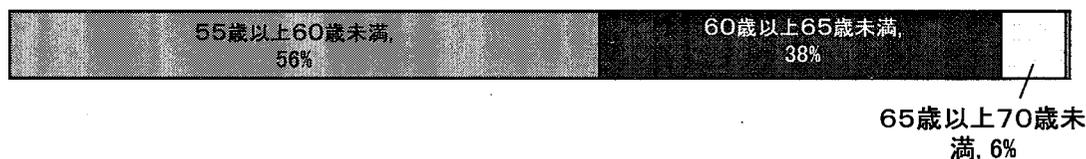
回答社 67社

	再雇用人数	再雇用希望者	退職予定者	再雇用希望者割合	年代希望構成比	年代退職構成比
高齢者雇用再雇用者について	251	138	113	55%	56%	46%
	172	94	78	55%	38%	31%
	35	15	20	43%	6%	8%
	6	1	5	17%	0%	2%

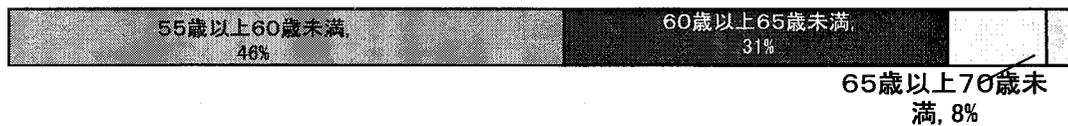
■再雇用希望者 □退職予定者



再雇用希望者



退職予定者



社会保険労務士

	回答社数	構成比
契約している	41	61%
契約していない	21	31%
未回答	5	7%

未回答, 7%



50人以上企業
産業医について

	回答社数	構成比
いる	13	65%
いない	7	35%



職域について

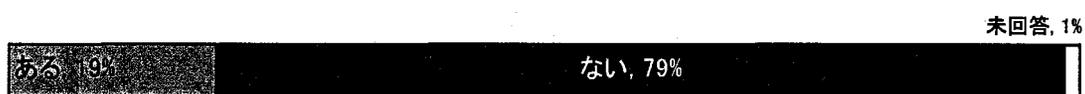
①職務の継続

	回答社数	構成比
ある	61	91%
ない	5	7%
未回答	1	1%
100%		



②配置転換

	回答社数	構成比
ある	13	19%
ない	53	79%
未回答	1	1%
100%		



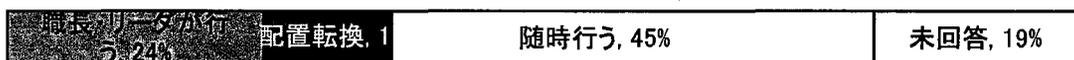
③再教育

	回答社数	構成比
している	23	34%
していない	42	63%
未回答	2	3%
100%		



技能・技術の継承

	回答社数	構成比
職長・リーダーが行う	16	24%
配置転換	8	12%
随時行う	30	45%
未回答	13	19%
100%		



基礎工事業高齢者雇用推進委員会の構成

推進委員会委員

委員の氏名	委員の所属及び職名
平野 文彦	日本大学経済学部 教授
疋田 秀裕	東京社会労働保険協議会 社会保険労務士
梅田 巖	丸泰土木(株) 代表取締役
池田 孝造	栄輝産業(株) 代表取締役
小坂 豊英	(株)ドウワ 代表取締役
小野寺 秀隆	(株)丸德基業 代表取締役
磯田 喜久雄	ポーター製造(株) 代表取締役
中川 隆	(株)中川船舶 代表取締役
村岡 良実	(株)村岡組 代表取締役
志摩 輝高	城輝産業(株) 代表取締役
比嘉 俊浩	(有)丸浩重機工業

作業小委員会委員

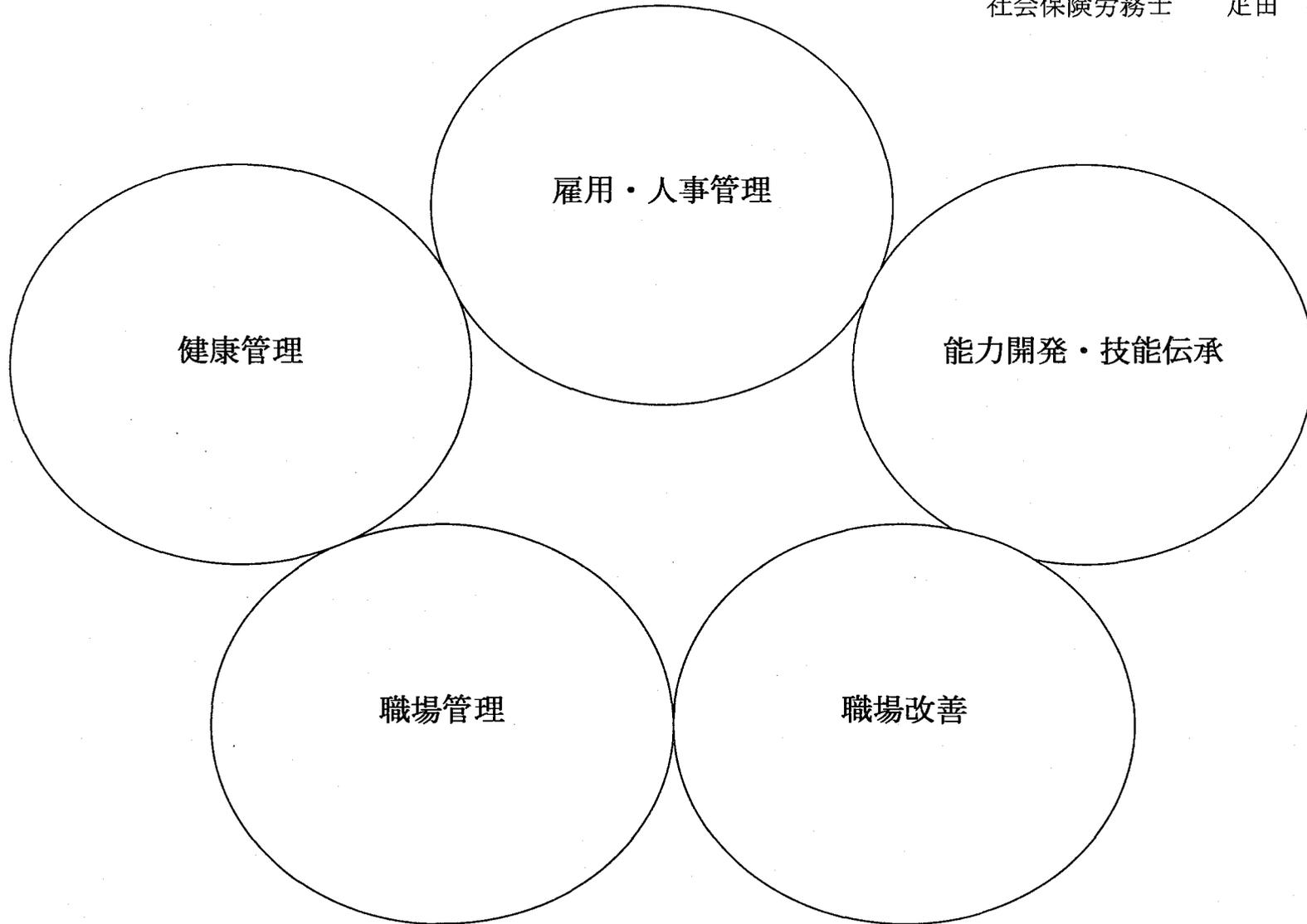
委員の氏名	委員の所属及び職名
疋田 秀裕	東京社会労働保険協議会 社会保険労務士
平林 仁	(株)第一工業 総務部主任
後藤 憲司	(株)中川船舶 工事営業部長
玉川 文明	丸泰土木(株) 専務取締役
村岡 良実	(株)村岡組 代表取締役
藤野 勇	全国基礎工業協同組合連合会 参与
河村 富雄	全国基礎工業協同組合連合会 参与
山下 啓明	全基連工法協会 事務局長・技術部長

基礎工事業高齢者雇用推進担当者

担当者の氏名	担当者の所属及び職名
幸保 英樹	全国基礎工業協同組合連合会 事務局長
野村 恵子	全国基礎工業協同組合連合会

高齢者活用と戦力化のためのガイドライン

社会保険労務士 正田 秀裕



< 1 > 雇用・人事管理制度のポイント

『メモ欄』

① 継続雇用

.....

② 勤務形態

.....

③ 賃金

.....

④ 福利厚生

.....

.....

< 2 > 能力開発・技能伝承のポイント

.....

① 能力開発

.....

② 技能伝承

.....

.....

< 3 > 職場改善のポイント

.....

① 作業環境

.....

②作業方法

.....

③使用機器改善仕様作成

.....

.....

< 4 > 職場管理のポイント

.....

①勤務時間

.....

②モラル向上

.....

③安全対策

.....

.....

< 5 > 健康管理のポイント

.....

①体力増進

.....

②生活習慣予防

.....

③メンタルヘルス

.....

技能労働者のキャリアプランの意義と導入基盤について

一 基礎工事業における高齢者継続雇用の推進

日本大学経済学部教授 平野文彦

はじめに

人口の高齢化 ⇒ 少子化に歯止めをかけるための対策

「生産と流通と消費」の経済構造、

「企業と家庭と社会」の生活構造、

「労働力と人材と地域・家庭人」の人的資源の構造などの総合的対応

当面は、公的年金の支給開始年齢を2013年度までに段階的に65歳に引き上げる

「65歳未満の定年を定めている事業主は、その雇用する高齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため」、平成18年4月1日から、(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、のいずれかの措置を講じること」

第1節 高齢者継続雇用の意義と制度的方法

(1) 高齢者の継続雇用の意義

高齢者の心豊かな労働生活と、企業における、かれらの技能と文化の継承を基本とした継続雇用を、制度的にどのように確立していくかが本来的課題

(2) 勤務延長制度

定年に到達した後、退職させることなく引き続き雇用する制度

“雇用側の負担、ないしは恩恵”ではない。勤務延長者とそれに続く人材の意欲のみならず、将来人材そのものを失いかねない。

(3) 再雇用制度

定年でいったん退職させた後、再び新しい内容で雇用契約を結び直す制度。

新たに設定される労働条件が、労働者が真にモチベートできるかどうか、そして企業競争を勝ち抜いていくための事業基盤を強化できる雇用制度に仕立てられるかどうかは課題

(4) 高齢者継続雇用制度の意義と導入上の留意点

長年にわたって技能労働に携わってきた高齢者に蓄積された技能や勘などを、1年でも長く現場において活用し、また次世代に継承していくこと

第2節 高齢者の継続雇用のための基礎的要件

- (1) 責任重大な産業という意識の共有
- (2) 「人」としての“多能”活用
- (3) 社会的評価の引き上げ努力
- (4) “建設新3K”に向けて
「健康（K）、経験（K）、気位（K）」+「給与（K）問題がない”
- (5) 高度資格職場であることのアピール

第3節 建設業における高齢者雇用推進に関する考え方

(1) 高齢者雇用推進をとりまく課題について

[1] 技能労働者の高齢化

少子高齢社会の到来や若手技能労働者不足から、現場で活躍している技能労働者の高齢化が進んでいる。建設業界では、これまで建設現場で活用している技能労働者が少なくとも60歳代前半までは活躍できるように、適正な活用方法の検討や作業環境の改善を進め、技能や経験のある高齢技能労働者が、能力を發揮できる環境を整える必要がある。

[2] 高齢技能労働者の技術の継承

豊富な経験のある高齢技能労働者の技能を、次代を担う若手技能労働者に着実に継承し、施工管理の徹底、品質の向上、生産性の向上等を図る必要がある。

“働く魅力のある建設工事業界”を目指すことが基本的に重要。

(2) 高齢技能労働者の活用を推進する課題

- [1] 設業界の高齢技能労働者の活用に関するコンセンサスの形成
- [2] 現場管理に関する課題
- [3] 現場の作業方法・作業環境の改善に関する課題
- [4] 高齢技能労働者の活用領域の拡大に関する課題
- [5] 技能労働者の教育に関する課題
- [6] 高齢技能労働者の活用に関する課題
- [7] 自社の技能労働者の管理に関する課題

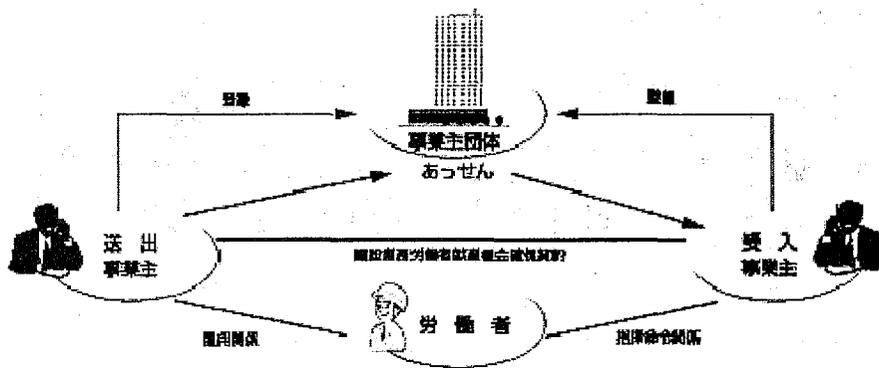
(3) 次元を超えた課題

「志をもった若者が生涯にわたって身を置くに不安のない業界」として構築していくこと

第4節 雇用慣行改善の新機軸

(1) 雇用の安定化

全国基礎工業協同組合連合会「建設業務労働者就業機会確保事業」



(社団法人 全国建設業協会のホームページより)

(2) キャリアプラン

「建設技能労働者のキャリアプランの充実と定着」

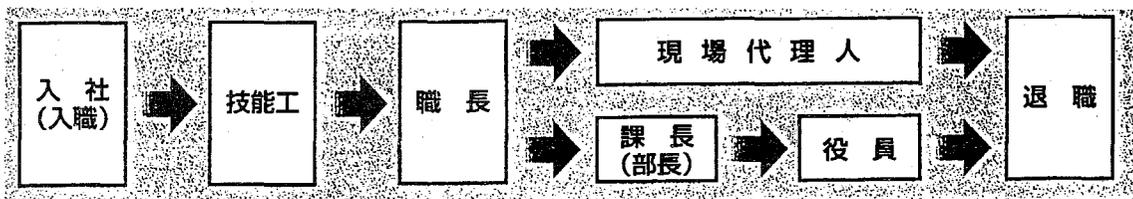
「建設従事者のライフサイクルモデル」が提言

小規模の会社が多い建設業にあっては、業界の持つ「近代的で暗い」といった悪い先入観が誇張され、そのまま会社のイメージになることで敬遠されることが少なくない。建設業界においても問題を多く抱えていることを反省しなければならないが、各企業の雇用管理（人材開発）方針を明らかにし、若年技能労働者が入職後にどのような道をたどって生涯を送るのか、「処遇」、「昇進」、「教育」等について示す必要がある。（中略）

入職後の雇用哲理（人材開発）では、価値観・ライフスタイルの多様化に対応して、企業戦略と本人の希望を満足しつつ、職種を選択することが可能な複線型のライフサイクルモデルが用意されなければならない。その中で行なわれる個人の業績評価は、従来からの職長による親方・配下の支配関係下の評価ではなく、計画された賃金体系に基づく全社的、客観的、実力主義的なものでなくてはならない。このことは、建設業の前近代的なイメージを払拭するためにも、特に必要と思われる。

〔終身雇用モデル〕

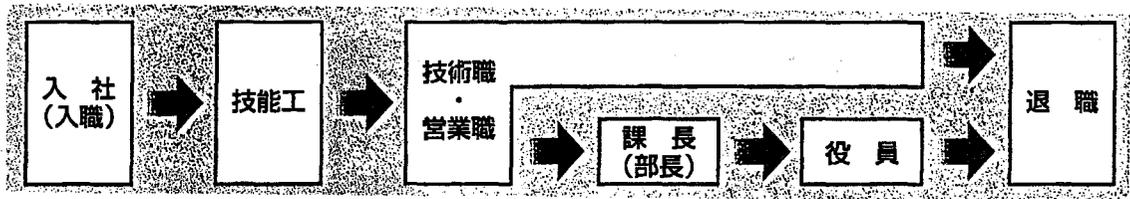
<モデル1> 専門パターン



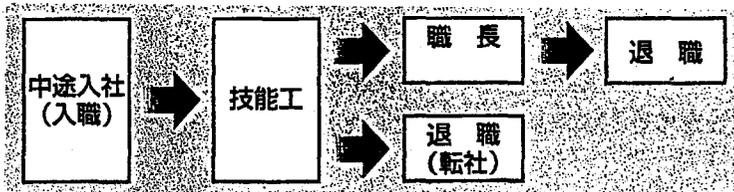
<モデル2>多能パターン



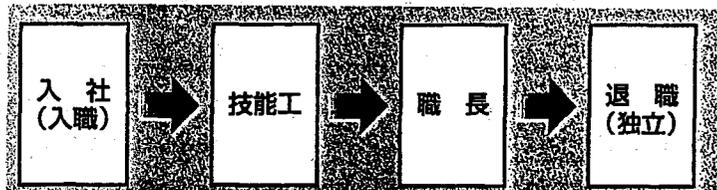
<モデル3>転換パターン



[短期間雇用モデル (短期間雇用パターン)]



[独立開業モデル (独立開業パターン)]



第5節 高齢者の継続雇用のために残された課題

- (1) 専門工事業者の付加価値戦略
- (2) 賃金給与に対する潜在不満を取り除く

「継続雇用の高齢者には“優しさと誇り”を、若者には“将来への夢と厳しさ”を」、を合言葉に

基礎工事業高齢者雇用推進委員会の構成

推進委員会委員

委員の氏名	委員の所属及び職名
平野 文彦	日本大学経済学部 教授
疋田 秀裕	東京社会労働保険協議会 社会保険労務士
梅田 巖	丸泰土木(株) 代表取締役
池田 孝造	栄輝産業(株) 代表取締役
小坂 豊英	(株)ドウワ 代表取締役
小野寺 秀隆	(株)丸德基業 代表取締役
磯田 喜久雄	ポーター製造(株) 代表取締役
中川 隆	(株)中川船舶 代表取締役
村岡 良実	(株)村岡組 代表取締役
志摩 輝高	城輝産業(株) 代表取締役
比嘉 俊浩	(有)丸浩重機工業

作業小委員会委員

委員の氏名	委員の所属及び職名
疋田 秀裕	東京社会労働保険協議会 社会保険労務士
平林 仁	(株)第一工業 総務部主任
後藤 憲司	(株)中川船舶 工事営業部長
玉川 文明	丸泰土木(株) 専務取締役
村岡 良実	(株)村岡組 代表取締役
藤野 勇	全国基礎工業協同組合連合会 参与
河村 富雄	全国基礎工業協同組合連合会 参与
山下 啓明	全基連工法協会 事務局長・技術部長

基礎工事業高齢者雇用推進担当者

担当者の氏名	担当者の所属及び職名
幸保 英樹	全国基礎工業協同組合連合会 事務局長
野村 恵子	全国基礎工業協同組合連合会