



高年齢社員の更なる活躍を推進する会社をめざして 高年齢者から若年者まで多角的な職場改善を実行

磯 上 武 章

元気な限りいつまでも働きたいという職人気質の高年齢社員の意思を尊重し、そのためのいつまでも働ける職場づくり、就労環境の改善等を、常に現場の声と視点を取り入れて実践。

世代を超えた一体感を社内に醸成し、個人のスキルやモラル、モチベーションの向上を図り、全社的な生産効率の向上を推進。

キーワード：高年齢社員の更なる活躍

1. はじめに

当社は平成7年（1995年）に東京都杉並区荻窪に創業し、深礎工法を主に25年にわたって社会基盤の整備に携わってきました。

深礎工法とは、場所打ち杭工法の中では最も古い杭工法で、建物重量を地中の支持層に伝達する役目を担う杭を地中深く施工する杭工法の一つです。

掘削は人力または機械で行い、ライナープレート、吹付けコンクリートとロックボルトで土留めを行います。掘削が完了後、坑内で鉄筋を組み立ててコンクリートを打設して杭を形成します。

山間部エリアにおける橋台基礎の深礎杭や橋脚基礎の深礎杭、建築・鉄塔における基礎杭など、社会基盤整備の多様な場面で採用されている工法です。

また、高速道路の橋台、橋脚の基礎杭工事では1年以上の工期のものもあり、現在の年商は約20億円となります。

当社の業界である土木業界では主に元請けの策定した取り決めにより、65歳以上は危険箇所への立ち入りができないことになっています。深礎工事においては現場である立坑がまさに危険箇所となり、これは高い技術と経験を持ち、健康である限り働きたいという高年齢社員にとっては大きな不安となっていました。

また、多くの社員にとってもこの業界やこの会社では高齢になってから、会社は面倒を見てくれるのか、どのような働き方ができるのかは大きな不安要素にもなっていました。

一方、会社にとって高い技術を持ち合わせる高年齢社員は重要な「職人資産」であり、それを生かす職場

づくりが、全社的なモチベーションアップと生産性の向上に欠かせない課題としてあがっていました。

従前より当社では機会あるごとに「働きたい者にはずっと居てもらっていい。会社はそれに応える」ことを社員に対して発信し、末永く働けるよう環境を整備する旨伝えています。

また、土木業界の慣習にはとらわれず、いつまでも働けることを経営理念に掲げ、そのために社員の声を吸い上げ、制度から能力開発、職場の環境改善、新職場の創設など、多角的に施策を展開してきています。

今回は、この課題についての解決のために当社が実施してきた9つの施策・取り組みをご紹介します。

2. 定年制度の改善と新たな職場の創出について

かねてより、社員から60歳以降もいままでの経験と技術を生かして現場で働きたいという要望が強かったため、「定年60歳、定年後は希望者全員を65歳まで継続して雇用する」制度を設けておりました。

一方、先に述べたように、土木業界では主にゼネコン等元請けの策定した取り決めにより、65歳以上は危険箇所への立ち入りができないことになっているため、当社の場合は主要工事である深礎工事の立坑などが該当し、そこでは65歳以上の高年齢社員は働けないこととなります。

そのため、60歳以降も希望者を継続雇用する制度があっても、65歳以降は坑内作業ができないため、社員から以下のような声が寄せられておりました。

・実際に雇用が継続されるのか不安である

- ・いままでの経験と技術が雇用延長において生かすことができるのか
- ・ずっと働いていきたいが健康面や生活設計面で不安がある

このような問題を解決するため、平成28年4月から以下のとおり定年制度を改め、「いつまでも働ける職場環境づくり」をより鮮明にしました。

- ①定年65歳、定年後は70歳まで希望者全員を継続雇用する
 - ②71歳以降は、本人が健康で働く意欲があれば年齢の上限なく引き続き継続雇用する
- また制度を有効に活用できるように、社員への周知を徹底しました。
- ア) 59歳になった社員と役員が面談し、今後の働き方についてのヒアリングを行うこと
- 地方からの単身赴任者も多いので、このあと地元に戻るのか、このまま当社で働くのかを考えてもらう
- イ) 65歳以降は危険箇所(立坑)には立ち入れないが、「上回り」「手元」と呼ばれる現場周りでの業務があるので継続して働けること
- 65歳以降でも現場で働けることの再確認
- ウ) 関連会社の(株)ディッグでの雇用も可能なこと
- (株)ディッグは深礎工事をはじめとした土木工事の開口部周りの安全設備の開発をしており、そこでの開発アドバイザー的な役割で活躍の場を提供できることを説明

この施策を制度化したことで、社員は会社の有言実行の実行力を高く評価してくれました。高年齢社員のほとんどが継続雇用を希望していたため、信頼感を持って受け止められました。

3. 賃金制度の見直しを実施

これまで、当社では同業他社でも広く採用されている日給月給制度を採用しておりましたが、次のような弊害が見られました。

- ・体調が悪くても休むと日給が減るため、我慢して就労してしまう、通院しない
- ・休むと収入が減るため休みが取りにくい

特に高年齢社員にその傾向が強く、結果として長期の現場離脱につながり、退職せざるを得ない状況に陥るケースもありました。

このような問題を解決するため、平成28年4月1日から給与制度を月給制に改め、更には、社員に対して有給休暇の取得についてもあらためて説明を行い、有給休暇を取得することで賃金に影響のないことを周

知しました。

これによって社員からは「具合が悪くても有給休暇を使って安心して通院できる」、「計画的に休みが取れる」と評価を得ております。

4. 高年齢社員の経験を生かした技術・資材提案の積極的な採用

これまでは、長年の現場作業で培われた高年齢社員の経験・技術・知識が有効に生かされる機会が多くありませんでした。

これを解決するべく取り組んだのが以下の内容です。

当社では、毎週月曜日に各現場の工程をチェックする週間工程会議を実施しています。

この中で、平成25年から「現場からの要望」も採り上げることになりました。

その結果、「こういう資材があったらいい」という高年齢社員の経験を生かした提案が積極的に上がるようになり、その中で「なぜこれが必要か」「それでどんな効果(メリット)があるのか」といったことが説明されるようになり、その知恵が現場で共有されるようになりました。

また、高年齢社員の知恵に触発されて、年代を超えてさまざまな提案が出るようになりました。これは副次的な成果ですが、社員全体の能力開発に結びつくことにもなり、その結果、現場社員が常に「気づき」の意識を持つようになり、それが当社の社風になってきています。

会議には関連会社である(株)ディッグの担当者も同席するので、現場からの要望、アイデアが資機材の開発、設備の開発に生かされています。現場からのアイデアが特許出願に結びついた例もあります。次の事例でご説明します。

5. 現場からのアイデアが特許出願に結びついた具体例

「H形鋼吊り具の開発と特許出願」

これは、当時67歳の社員(重機オペレーター)が週間工程会議にて「現場からの要望」として提案したアイデアを(株)ディッグで具現化したものです。

深礎工事では立坑掘削の際、地盤の掘り下げに伴って順次、ライナープレートという波形の薄鋼板を接続しながら土留めが構築されます。

その土留めの剛性を増強するためにH形鋼が用い

られますが、従来、H形鋼の設置には、その形状ゆえに吊り方が難しく、人力の補助を要するなど多くの手間がかかっておりました。そこで重機オペレーターの社員がH形鋼を水平に吊れる吊り具のアイデアを提案し、それがクレーンでの開発・製品化を実現しました。

これが実際に現場で採用され、H形鋼設置の効率を大幅に向上させました。

これは特許出願する結果にも至り、現在では数多くの現場にて活用されています。

6. 高年齢社員に対するITスキル向上のためのサポート実施

従来、個人日報や現場工事日報、週間工程表などは紙媒体で行われていましたが、近年は電子化されパソコンやスマートフォンでの作業に移行しています。

このため高年齢社員にとっては、操作にとまどう者も少なくありません。特に現場の職長クラスには年配者、高年齢社員が多いのでITスキルは必須条件となっておりました。

ITスキルが未熟なために、記入の不明確、不正確が見受けられ、当人にはこれまでにないストレスになるなど問題が生じておりました。

これを改善するための取組みとして、平成27年から若手社員を講師として、高年齢社員に対してパソコン・スマホなどのIT講習会を開催し、次のような成果が得られました。

- ・高年齢社員の苦手意識が払拭でき、パソコンによって記入業務などが簡易化されるメリットが理解され、業務に対するモチベーションが向上した。
 - ・かつてはプリントなどで配布していた連絡事項を携帯メールで水平展開できるようになったため、事故の注意、現場ごとの特有の注意事項、安全週間の注意事項などがきめ細かく行われ、安全意識が向上した。
 - ・連絡の未達、行き違いなどが激減した。
 - ・高年齢社員がパソコンを使えるようになったことで、業務の効率が向上した。
 - ・利便性を体得したことで、「学ぶ」という意識が向上し、従来から行われていた資格取得・更新のための講習（会社負担）への参加率が向上した。
 - ・いままでは若手に技術を教えていた立場が、若手から教わるということで、立場や年齢を超えたコミュニケーションが円滑になった。
- 講習会は就業時間内に行ったので参加率は非常に高

い実績となりました。

7. 若手社員とのペア就労実施で技術の伝承のみならず安全、効率化にも寄与

土木業界で働くベテラン社員は職人気質が多いのが特徴です。かつての職人は「仕事は見て覚えろ」というのが常でありましたが、いまではそれでは若手がついてこない時代になっています。そのような状況の中、当社の高年齢社員には「自分たちの技術を伝えたい」という前向きな職人気質の変化が見られます。

一方、若年社員は教えてもらいたくても「聞きにくい、とっつきにくい」という気後れしているところもあり、双方が噛み合わない場面もあります。

生活面では、若手社員は人生経験も乏しいために、仕事のあとの深酒や、金銭の使い方が派手になるなど乱れがちになるケースもあり、体調不良からの集中力欠如は事故にも結びつく恐れがありました。

このような状況を改善するために、平成26年から高年齢社員などベテランと若手のペア就労を実施しています。

当社では1～2カ月は同じ現場で就労するのが常であるため、遠隔地の場合、その間は指定の宿舎に滞在しています。

その間は現場以外でも同じ宿舎で暮らすこととなりますので、こうした状況からもペア就労が効果的であると判断しました。

ペア就労の具体的内容は以下のとおりです。

- ①宿舎出発時の声かけ
 - ②現場での安全装備の相互確認
 - ③朝礼あと、その日の作業ポイント、コツなどを確認、質疑応答を行う
 - ④休憩時に作業のふりかえりを実施
 - ⑤宿舎では、外出時に声かけ実施
- 効果としては次のような成果がありました。
- ①伝えたい、教えてもらいたいという双方のニーズが合致し、現場の風通しがよくなり、コミュニケーションが円滑になった
 - ②若年社員のスキルが向上した
 - ③高年齢社員が若年社員の要望をよく聞き、相互理解が深まった
 - ④若年社員の生活態度が向上した
 - ⑤安全への意識、スキルアップの意識が向上し、結果生産性が向上した

若年社員と高年齢社員とのペア就労については、現場でのOJTでの効果のほか、長期にわたって寝食を

共にするという業務特性において、コミュニケーションの円滑化だけではなく、生活面での質の向上にも効果を上げました。

8. 現場における保護具装備の改善と無償支給を実施

土木、建設関係では保護具や安全帯などの装備が欠かせません。それがないと現場での作業はできませんが、高年齢社員にとってその重さは身体的な負担が大きいのとなります。

また、業界では保護具等の装備や作業服を自己負担としているケースもまだまだ多く、そのため装備の不備・未所持により、事故に結びつくこともあります。

当社では、平成25年から現場の高年齢社員にヒアリングを実施して装備の見直しに取り組み、高年齢社員の負担を減らし、かつ疲労防止、事故防止にもなる装備の無償支給を行いました。具体的には軽量で強靱な装備、粉塵予防マスクなどの保護具を選択して採用。2年ごとに装備の見直しをして最新のものを社員に提供するようにしています。

会社で最新のものを選択し、無償支給としているため、全員が不備なく着使用の徹底をするようになりました。疲労防止と事故防止の両面における、装備の充実は、高年齢社員の働きやすさの改善にもなっています。

9. 年1回の健康診断を2回に増やして健康管理を強化

これまでは、年1回の健康診断を実施していましたが、社員の健康管理としては行き届いたものではありませんでした。

冬場、夏場になると特に高年齢社員が体調を崩しやすい傾向にあります。気候の変化に弱い高年齢社員に対する取り組みが不十分であったと言えます。

そこで、当社では夏場、冬場の適切な健康管理ができるように、平成27年から健康診断を夏・冬の年2回実施しています。

季節による血圧の変化など自己の体調の特徴を把握することで、高年齢社員の健康管理意識が高まり、体調不良による欠勤が減少しています。

10. 子会社を受け皿とした高年齢社員を生かす職場を創出

先に述べたように、土木業界ではゼネコン等の策定した取り決めにより、65歳以上は危険箇所への立ち入りができないことになっています。

高年齢社員は職人氣質が持ち味でもあり、体が続く限り現場で働きたいと希望する者が多いですが、65歳以上はそれできません。

一方、60歳以上でも意欲はあるが体力的に現場は厳しいなど、高年齢社員にはさまざまな事情があるのが現状です。そのため定年制度の改善だけではない施策が求められておりました。

このような状況に 대응べく、平成27年4月より関連会社(株)ディッグにおいて、高年齢社員を受け入れる態勢を整え、その経験を生かした職場を創出しました。

○(株)ディッグの業務内容

- ・深礎工事をはじめとした土木工事における開口部周りの安全設備の開発
- ・上記安全設備、立坑における昇降設備のリース・販売
- ・本体である(株)忠武建基への資機材の提供

○(株)ディッグでの高年齢社員の業務内容

高年齢社員の深礎工事での技術、経験を生かした以下の業務

- ①安全設備開発のアドバイス＝「こんなものがあつたら」という工夫、アイデアを開発に生かす
- ②資機材の調達＝「こんなものが欲しい」という現場のニーズに的確に応え、無駄のない調達を行う
- ③倉庫の整備＝現場の要望に対応して、すぐに荷出しができるような資機材の整備

このように、高年齢社員が培った経験と知識を活かして製品開発業務に従事してもらうことを想定し施策を推進しています。

現在では、彼らが提案したアイデアから開発された製品が続々と実用化されています。

関連会社が高年齢社員の受け皿となり、そこで独自の資材や機材が開発・製品化されることによって、当社の企業価値を高めることにつながると考えます。

11. おわりに

以上、「高年齢社員の更なる活躍」というテーマで当社の取り組みおよび成果について述べさせていただきました。

このように業界の慣習にとらわれない、高年齢社員

が長く安心して働けるように取り組んだ多角的な職場改善は、高年齢社員のみならず他の世代の社員からも高い評価が得られました。

全社的なモチベーションの向上、社員と会社との信頼関係の強化、そして生産性の向上にも結びついたと言えます。

また、建設業界においてもその取り組みは一目置かれるものがあったと自負しています。

これによって、社員には「チーム忠武（建基）」の一体感が生まれ、『この会社で働く誇り』が芽生えたことは、会社にとっても社員にとっても今後の大きな力になるものと思われま

す。今後も職人資産を活かし、安全で働きがいのある職場を更に目指していくことは、まさに当社の生命線だ

と言えるでしょう。

今後も新たな取り組みを推進することを継続し、高年齢社員から若手社員まで、幅広く働きやすい環境を作っていくと共に建設業界全体に新しい風を吹き込む企業として、邁進して参ります。

JCMA

[筆者紹介]

磯上 武章 (いそがみ たけあき)
㈱忠武建基
取締役会長

