

令和4年度  
高年齢者活躍企業コンテスト

厚生労働大臣表彰  
優秀賞

# 高年齢社員の豊かな経験と技術に学び 一人ひとりが成長できる職場環境を構築 株式会社 トーケン (石川県金沢市)

## 企業プロフィール

### 株式会社 トーケン

(石川県金沢市)

- 創業 1970 (昭和45)年
- 業種 総合建設業 (建設総合サービス業)
- 社員数 84人 (2022年4月1日現在)  
60歳以上 13人  
(内 訳) 60~64歳 5人 (6.0%)  
65~69歳 4人 (4.8%)  
70歳以上 4人 (4.8%)

#### 定年・継続雇用制度

定年65歳。希望者全員70歳まで再雇用。その後は、希望者全員、年齢上限なく再雇用。現在の最高年齢者は75歳

#### I 本事例のポイント

株式会社トーケンは、1970 (昭和45)年7月の創立から半世紀にわたって業容を拡大し、特にこの15年は、建設総合サービス業を通じて地域社会への貢献を目ざしてきた。

「人を大切にして企業を継続させることが社員を幸福にする」という経営信念のもと成長を続け、2008 (平成20)年からは高齢者の積極的な雇用に取り組んできた。高齢者が長年つちかっただ経験や技術を活かせる職場づくりを進め、同時に若手育成にも力を注いでいる。「人生100年時代をいかにして元気に過ごすか」という思いのなかで、社員一人ひとりを大切に  
する健康経営®を推進し、全社一丸となった活動を展開している。

#### POINT

- 競争力と技術力強化のため他社を退職した高度な技術を持つ高齢者を積極的に採用する「技師長制度」を整備。社員や協力会社から技術者などを推薦・紹介してもらう「リファラル採用制度」を2021 (令和3)年に創設した。
- 2021年から希望者全員70歳までの再雇用制度を導入。65歳で定年を迎えた社歴が長く経験豊富な高齢社員が、再雇用後は後継者育成に注力している。
- 新卒入社の子員に入社直後から5カ月間教育訓練を実施する「トーケンアカデミー」を2020年から開設。若手の教育を徹底している。
- 建設現場のライブ映像から状況を把握・分析するなどIT化を推進し、高齢社員の移



金沢本社（上）、小松本社（下）

動負担の軽減や現場作業の危険回避に取り組んでいる。

⑤ 高齢者介護施設紹介事業や障害者就労支援事業などの社会貢献につながる事業では、経験豊富な60代女性社員が中心となって活躍しており、業績と企業イメージの向上につながっている。

## II 企業の沿革・事業内容

同社の前身は、1970年に地元企業の現・小松マテリア株式会社と株式会社として設立された北陸東レハウジング株式会社であり、その後1975年に株式会社トーケンに社名を変更した。本業である建設事業（社屋や工場、商業施設、病院や集合住宅建設）をはじめ、不動産開発事業（商業店舗開発、宅地・工業団地開発）、賃貸管理事業（賃貸マンション管理）、グリーンビジネス事業（屋上・壁面緑化）、高齢者介護施設紹介事業（高齢者介護施設の相談・紹介）な

どを展開。地域に貢献する「地域スーパーゼネコン」として地歩を固めてきた。なかでも環境に貢献するグリーンビジネス事業や社会貢献を旨とする高齢者介護施設紹介事業は企業イメージの向上に大きな役割を果たしている。

## III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

社員数84人中、60歳以上の社員は13人で15.5%を占めている。最高年齢者は75歳である。

同社は企業競争力強化を旨として、外部からの採用を含め高齢者雇用に注力しており、現会長自らも、他社で定年まで勤めた後、社長として招へいされて同社に入社した経歴の持ち主である。現会長は社長に就任時より、さまざまな改革を行った。社員の人材育成こそ喫緊の課題だと考え、新卒採用を強化しつつ技術力をはじめとした必要な教育訓練を充実させ、地元の協力業者を率いてしっかりと工事を管理監督できる人材の育成に取り組んできた。

人材育成のない手として目をつけたのが、経験豊富な高齢者だ。会長自身の出身会社や同業現役社員に対しては定年後に同社に入社することをかけあうとともに、すでに定年退職している人材には入社の声かけを行った。入社が実現すると彼らを技師長に任命して、機械・電気設備、品質管理等各部門の指導役とし、一人には若手を指導する企業内アカデミーの校長を委嘱した。

人材育成と並行して、多柱経営と称した新事業の柱を打ち立てる経営方針のなか、地域貢献にも取り組み、2012年8月に高齢者介護施設紹介事業に進出、2021年には障害者就労支援事業にも進出した。この二つの分野には60代の女性社員をそれぞれ事業の中心になう人材として抜擢。新しい事業への進出は、それまで建設会社としての同社の企業イメージを一新し、会社を大きく成長させた。

## IV 改善の内容

### (1) 制度に関する改善

#### ▼定年の延長と継続雇用制度

2021年2月に就業規則を改定し、定年を65歳に延長、70歳までの希望者全員を再雇用する制度を導入した。これにより高齢期に近かった社員や再雇用者のモチベーションが向上した。高齢社員には、それまでつちかっていたキャリアを継続させて後継者育成に努めてもらうほか、適性を考えて新規事業や社会貢献事業に起用するなどしている。再雇用者の処遇は与えられた役割と貢献度をもとに経営トップの会長と社長が決定する。現在、さらなる高齢人材の活躍に向け、70歳までの選定定年制度を検討中である。

#### ▼多様な勤務形態

定年後の再雇用については、一般社員と同様

のフルタイム勤務と、所定労働日数または所定労働時間が少ない勤務の2種類を設定しており、本人のライフスタイルに合わせた勤務形態を選択することができる。

▼技師長制度・顧問制度

技術力と与信力向上のため、大手ゼネコンを定年退職した人材を技師長や顧問として招く「技師長制度」、「顧問制度」を2008年から導入した。技師長は週休2日もしくは3日のフルタイム勤務。顧問は常勤ではなく、週数日や月数回の頻度で若手や中堅の指導にあたる。技師長や顧問は社内研修会の講師としても活躍しており、各分野のレベルアップに貢献している。

(2) 高齢社員を戦力化するための工夫

▼社会貢献事業で高齢女性が活躍

二つの地域貢献部門を創設して地域共生社会に貢献しており、それぞれの事業で60代の女性社員が抜擢され、活躍している。高齢者介護の悩みに応えるため設立した高齢者介護施設紹介



障害者就労支援事業「Buddy」生産作業の様子

事業では、68歳の女性社員がセンター長をまかされており、相談者からの感謝の言葉が、やりがい・生きがいにつながっている。また、地域共生社会実現を旨とした障害者就労支援事業「Buddy（バディー）」では、63歳の女性社員が細やかな気配りを発揮し、「休みがちだった子が仕事を楽しみ、毎日来るようになった」という指導員の声にやりがいを感じている。

▼胎動塾スタート

「企業が成長するも停滞するも人」という信念のもと、社員に意識改革をうながすとともに、自ら研鑽の場とする「胎動塾」を2008年にスタートさせた。社員のなかから毎月2人、年間24人が、経営のトップからテーマとともに指名されて30分の発表を行うもの。かつては集合形式で行っていたが、IT環境の充実が進み、リモート形式で各事業所や現場からも参加できるほか、動画配信も行っている。発表者はテーマに沿って学習を深めるため、知識が身につくのはもちろん、プレゼンテーションの技法も習得でき相乗効果は大きい。また、全員参加であるため業務上の体験や考え方について社内での理解が広がり、刺激となっている。若手や中堅にとっては能力向上の絶好の機会となり、また、ベテランや高齢社員にとっては経験やノウハウ伝承の場となり、世代を超えたチームワークを醸成する効果がある。

高齢社員の発表テーマはさまざままで、ある部

長職は自身が担当した二つの建設現場（大きなクレームとなった失敗例と同社初の超大型工事の成功例）を披露し、それぞれの体験から得た教訓を伝え、中堅や若手社員の共感を呼んだ。

▼トーケンアカデミーの開設

2020年に、現場技術者育成のための社内研修所「トーケンアカデミー」を開設した。これは、新入社員が現場監督として安心してスタートできるよう、入社後5カ月間にわたって研修を行うプログラム。新入社員はカリキュラムに沿って現場研修も行いながら仕事に備えていく。また、新入社員だけでなく若手社員もフォローアップの対象となる。

大手ゼネコン退職後、校長をまかされた技師長は建設関連資格を数多く持ち、建物の診断業務も担当している。受講する若手社員にとっては教わる内容が直接現場で活かせるだけでなく、自身のキャリア形成の参考にもなり、技術者としての自覚や意識の向上につながる。加えて一緒に学ぶことで同期意識も醸成され、講師も含め社内につながりができることで職場や会社への定着効果も期待される。技師長は講師として自身の知識や経験を伝えるだけではなく、育成計画やカリキュラム、教材作成にもなる。また、各種資格（建築士や施工管理技士）取得を旨とする若手に受験勉強についても指導を行っている。トーケンアカデミーの講師には高齢社員が登壇することも多く、校長や講師の高齢社



員にとっては若手社員の育成がやりがいとなり、お互いのモチベーション向上につながっている。

### (3) 雇用継続のための作業環境の改善、

#### 健康管理、安全衛生、福利厚生

##### ▼ IT活用の取組み

2014年から金沢本社と小松本社の2本社制とした。そのため、建設現場と本社間の情報共有の円滑化のために、2017年から本格的にIT活用を強化した。建設現場に高性能ライブカメラを設置して遠方の現場に移動せずとも本社内で状況が把握できるようにしたほか、テレビ会議システムや音声・ビデオ通話、タブレット、スマートフォンなどを活用しコミュニケーションの充実を図っている。また、現場ライブカメラのズーム機能(60倍ズーム)や高解像度、全方位確認機能などにより、高齢社員は現場映像から状況を把握・分析して現地の監督者に適切なアドバイスができるようになってきている。

##### ▼ 健康経営の推進

「社員の健康が会社を元気にする」との考えのもと、2018年から社員の健康を会社でサポートするための「健康経営」に取り組んでいる。以前は、健康管理に対する社員の意識は低かったが、人間ドック受診費用を全額会社負担としたほか、定期健康診断にがん検診や歯科検診を追加するなど取組みを強化した結果、健康に対する意識が高まった。なお、このほか、さ

まざまな取組みも評価され、2019年から4年連続で経済産業省の健康経営優良法人認定を受けている(2021年から2年連続プライム500認定)。

##### ▼ 福利厚生

毎月1回開かれる全社員参加の例会では、その月に誕生日を迎える社員に記念品や、資格取得や結婚・出産などの慶事の祝い金が社長から手渡され、全社員が拍手で祝福するのが慣例となっている。さらに、コロナ禍前は、お花見や温泉地での忘年会、ゴルフコンペ、ボウリング大会などのレクリエーションにも力を入れており、社員間のコミュニケーション促進の場となっている。

##### (4) そのほかの取組み

現場管理や設計部門では、技術者の高齢化ともない、人材確保が困難となっている。そこで、2021年より採用活動の強化を目的に、社員や関係者から知人などを紹介してもらう「リファラル採用制度」を導入した。この制度により2022年春には2人の高齢技術者が入社。技術力の強化や技能の継承につなげている。

##### (5) 高齢社員の声

他社を定年退職した後、同社に入社し、現在は技師長を務める酢馬肇男さん(75歳)は、「現会長から『ぜひ当社に来てほしい』と打診されて入社し、12年以上が経ちました。技術継承のために指導してきた中堅層は多くの資格取得に

挑戦して会社に貢献してくれています。また、新しく入社した人にもノウハウを伝えることができ、私の働きがいにつながっています」と、仕事の醍醐味を話す。高齢社員の背中を中堅や若手社員が懸命に追いかけていることがうかがえる。

##### (6) 今後の課題

これまで経験したことのないコロナ禍の影響もあって、時代が大きく変化しつつあるなかで、決して変化を恐れず「社員が主役の企業」を旨とし、地域の未来を牽引する役割をになっている同社。さらに、高齢社員が経験や技術を活かし、若手や中堅社員の手本となる職場環境を創出するなかで、多様な人材が力を合わせて「しなやかな強さ」を発揮し、だれもが活躍できる職場づくりを目ざしていく。また、時代の変化を敏感にとらえながら、常に新しい事業に取り組み、地域共生社会の実現に貢献する、という目標を掲げている。



若手を指導する酢馬肇男さん(中央)