

## 優秀賞

# 生涯現役の実現に向けて全社員が切磋琢磨 だれもが生きがいを感じられる職場環境づくりを推進

## 株式会社 大鎧設計事務所（岡山県玉野市）

### 企業プロフィール

#### 株式会社 大鎧設計事務所 (岡山県玉野市)

- 創業 1967(昭和42)年
- 業種 技術サービス業(船舶建造に関する基本設計等)
- 社員数 32人(2025〈令和7〉年6月1日現在)
  - 60歳以上 6人
    - (内訳) 60~64歳 1人 (3.1%)
    - 65~69歳 4人 (12.5%)
    - 70歳以上 1人 (3.1%)
- 定年・継続雇用制度  
定年60歳。希望者全員を70歳まで継続雇用。70歳以降は運用により継続雇用、または業務委託契約。最高年齢者は71歳

### I 本事例のポイント

#### POINT

株式会社大鎧設計事務所は1967(昭和42)年2月に船舶と機械の設計を専業とする会社として創業して以来、設計技術の研鑽を続け、業容を拡大してきた。1967年6月に有限会社となり、1971年6月に株式会社化した。船舶設計は大きく分けて、積荷の内容・量・航路等顧客の用途に合わせた基本設計をはじめ、船殻設計、艤装設計、機関設計、電装設計の5部門があり、電装設計のみ外部へ業務委託している。船舶図面の作成は高度な技術が求められ、創業以来、専門技術者の養成に注力してきた。会社が蓄積してきた設計技術の確実な継承には経験豊富な高齢社員の存在は不可欠であり、だれもが長く働き続け、生涯現役を目指せる職場環境の構築に全社一丸となって取り組んでいる。

- ①船舶の設計という専門性の高い業種であることから、経験豊富な技術者を希望者全員、70歳までの継続雇用制度を導入。70歳を超えた場合「週休3日制」を原則とし、だれもが長く働き続けられる職場環境を整備した。
- ②ベテラン社員の作業手順をオンラインで共有し若手社員にノウハウを伝達、また作業の負荷を軽減するため三次元ソフトを導入した。最新ソフトの導入が高齢社員のモチベーションアップにつながっている。
- ③公的医療保険の対象外となる医療の自己負担費用を会社が100%補償している。また、介護と仕事、あるいはがんと仕事の両立支援の相談などを総合的にカバーする保険にも加入了することで社員の安心につながっている。

## II 企業の沿革・事業内容

1967年に、岡山県唯一（当時）の船舶と機械の設計を専業とする会社として設立。1969年に富山出張所を開設し、1971年に株式会社化した。外洋航行タンカー、貨物船などの大・中型船設計の実績は、国内20隻、国外17隻、合計37隻を誇っている。設計を手がけた最大の船舶は20万DWT（載貨重量トン数）のタンカーであり、大・中型船の部分設計と国内沿海・港湾内作業船等小型船の受注実績は100隻を超えていている。



株式会社大鎧設計事務所本社

業務によって、①基本設計、②船殻設計（船舶全体・各ブロック別構造、鋼材、強度等）、③艤装設計（内部配管や設備、居住施設等）、④機関設計（機関室内エンジン配置・配管等）、⑤電装設計（配線等）の五つの課と「コンセプト開発チーム」により構成される。「コンセプト開発チーム」は、基本設計より手前の段階であるコンセプト設計（船主の要求する「コンセプトを形にする」の業務）に注力するために新設されたチームである。

会社の経営方針としては、「50年習得した技術でお客様の要求にお応えします」、「近年の規則変更にタイムリーに対応していきます」、「財産で有る人を大事に育成し更なる発展を目指します」、「更なる技術力の向上と公正で信頼される会社を目指します」の四つを掲げており、この方針の具現化を図り、社員全員で技術の向上に取り組んでいる。

## III 高齢化の状況、職場改善等の背景と進め方

社員数32人のうち、60歳以上の社員は6人（19%）となっている。最高年齢者は71歳で船舶設計を担当している。社員構成は50代が約3割を占め、ボリュームゾーンで事業の中核となってきた。しかし、社屋が岡山県の中心部から車で約1時間かかるという立地条件が採用難につながり、慢性的な人材不足に苦慮していた。一方、船舶設計という専門技術の継承は、同

社にとっての喫緊の課題であることから、ベテラン社員が長く働ける職場環境の整備に着手した。今年度中に70歳を超える2人目の社員が、継続雇用となる見込みである。また、5人の元社員との間で業務委託契約を結んでいるが、70歳を迎えた時点で、さらに雇用継続するか、業務委託の形で仕事を続けるか、本人の希望により選択できることになっている。

## IV 改善の内容

### ①定年後の継続雇用制度

2023（令和5）年に、従来の「希望者全員65歳まで継続雇用」から「希望者全員70歳まで継続雇用」に制度を改めた。その後については、70歳の時点でさらに雇用継続するか、業務委託で仕事を続けるか、本人の希望により選択できる。高齢社員からは、「元気なうちはいつまでも働くことができるため、自身の健康維持や経済的安定、会社や周りに頼りにされていいるという実感が、自信ややりがいにつながった」と好評である。若手・中堅社員からも「長く働くことができるのに、安心感が高まった」との声があった。

### ②賃金制度・人事評価制度の見直し

生産性の向上を図るため、高齢社員のモチベーションを上げたいと考えていた同社では、

2019年に職能等級制度を取り入れ、人事評価制度と賃金制度を新規に導入した。  
60歳以降70歳までは定年前と同様に人事評価を行い、定年前と同様の基本給・諸手当を支給し、人事評価結果に基づいて賞与に反映する仕組みとした。70歳到達後は、設計の職務は変わらないが役職を外れ、人事評価は引き続き行うが、70歳到達前とは異なる人事評価票による評価を行って賞与に反映していく制度にあらためた。

人事評価の仕組みを整理し、ルールを開示したことにより、「役割が明確になり心身的な負担が軽減されたことで、いつそう長く仕事を続けられる」、「頑張って結果を出せば、給料が上がる」とがわかり納得できた」と社員からは好評である。

### ③多様な勤務形態の実現

2023年から、70歳を超える継続雇用については役職を外れるとともに、体力の低下や健康状態を考慮し「週休3日」を原則とした。このことによって「家事、介護、通院など時間的余裕ができ、心身ともに負担が軽減された」、「船舶設計についての最新技術や動向について、現役世代の社員と情報共有ができるのでより長く働き続けることができる」、「一人ひとりの生活に合わせた働き方や労働時間を自ら選択できるようになったことでワーク・ライフ・バランスの調和が図られるようになつた」など社員の満足度は高い。

## (2) 意欲・能力の維持・向上のための取組み

### ①最新の船舶設計技術の習得支援

若手社員には管理者の高齢社員が一对一で設計に関する関係法令・国際条約、船級協会基準改正および顧客情報等を指導し、三次元ソフト導入等最新設計情報・技術導入時には、部門別に外部研修等へ派遣している。研修終了後は取得した情報内容を会社内でそれぞれの部門別に情報共有化を図る打合せ会を開催し、技術資料の改定等を行っている。船舶に関する最新法令、国際条約、船級協会基準改正および顧客要請ならびに船舶設計に関する最新技術情報等の取得は船舶設計技術者にとって必要不可欠であり、高齢社員の自己研鑽への意欲向上につながっている。

### ②ボトムアップ型の職場風土の形成

各部門で日常的に行う業務ミーティングのなかでは、生産性向上や業務改善などについて真摯に話され、課題解決や提案推進の機会となっている。高齢社員は熟練技術者として各部門におけるアドバイス役を果たしており、豊富な経験とノウハウなどを活かすことができる職務や役割になつことで、やりがいを持って働くだけでなく、経験やノウハウの伝承、若手社員の育成、会社の業績向上に貢献している。

### ③マニコアル化とOJTによる継承

ベテランの高齢社員をはじめ各部門の社員が

中心となり、基本的な技術、最新の関係法令、国際条約、船級協会基準を各部門において、技術資料として取りまとめて標準化した。技術資料は社内サーバに保存し、だれでも閲覧できるようにしている。各部門の業務に必要な技術・技能のレベルを区分し、高い技術を持つ高齢社員は、若手のレベルに合わせたきめ細かいOJTを行っている。

### ④高齢社員の活躍の場を広げる

#### コンピューター化

高齢化にともない、体力や技術的に、紙による設計図面作成が困難になつた社員が急増したことから最新の三次元ソフトを導入し、高齢社員をはじめ全員が無理なく長く働き続けることができるよう、心身の負荷を軽減した設計業務を遂行できるようにした。あわせて、役割や責任のレベルを明確にするとともに、業務サポート体制を充実させた。若手社員も最新の設計手法を日々習得しており、業務の拡大や技術のレベルアップにつながっている。

### (3) 雇用継続のための作業環境や作業の改善、健康管理、安全衛生、福利厚生の取組み

#### ①業務動線の整理

設計図のコンピューター化により、手作業による図面作成がなくなつたことと、ファイルなどの置場を整理し各部の職場から設計図面台をなくし、各社員の机上にコンピューターを設置するなど作業動線やレイアウトを変更した。こ

れにより、作業の効率化だけでなく、動線の可視化によって、フロアに余裕ができた。また、高齢社員が若手の変化に気づいて声をかけることが可能になり、コミュニケーションを深めている。

## ② 健康管理

定期健康診断において、35歳以上74歳までの社員については、糖尿病、脳卒中、心筋梗塞などの生活習慣病予防のための検診の費用を会社が負担する保険に入れている。所見のある数値がみられた社員については、再検査、精密検査、治療等受診をフォローアップし、残業時間や出張の制限、身体の負荷の少ない業務等への変更を行う。持病のある社員にとって継続的な経済的負担軽減になるとともに、会社としても、健康な状態を長く維持してもらえることは戦力の維持にもなるため、双方の利益となっている。

## ③ 病気の補償制度

2023年に病気についての補償保険に加入了。具体的には、公的医療保険の対象外となる自己負担費用を100%補償、例えば入院して個室を利用する場合の差額ヘッド料金の補償、健康保険医療費を超える先進医療費の補償が実現した。医療相談窓口の設置等のサービスも含まれており社員からは「安心感が得られる」と評価されている。

## ④ その他の取組み

地域の定年後の高齢者を積極的に活用するた

めに、現在、62歳から83歳まで8人の社外の高齢者に業務を委託している。すべてオンラインによる設計図面作成が可能になったことで社外への業務委託が容易になり、地域の高齢者の人材活用が実現した。

## ⑤ 高齢社員の声

石田哲也さん（71歳）は最高齢の社員で、1日8時間、週4日間の勤務を元気にこなしている。「肉体的な負担も少なく、パソコンがあれば設計の仕事はできるので、仕事が続けられます。70歳到達時に、継続雇用にするか、業務委託契約を結ぶかを選択することになりました。自分の性格上、あまり自由すぎても、だらしなくなってしまうかもしないので、規則正しい生活を続けることができる継続雇用を選択しました。やりがいを持って楽しく働いています」と現在の仕事に満足している表情を見せた。

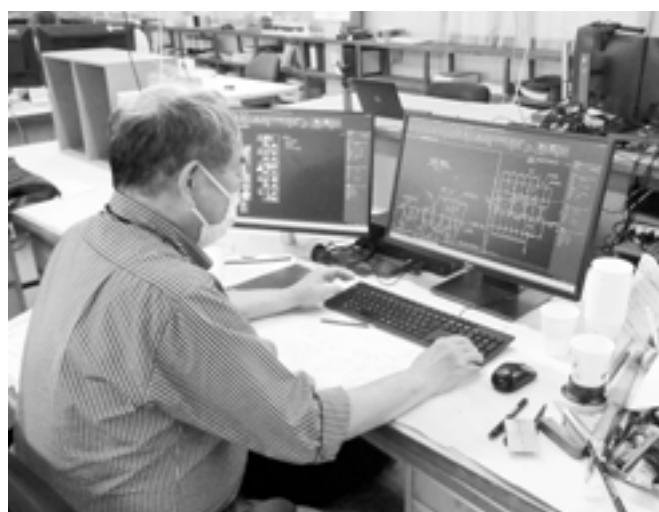
## ⑥ 今後の課題

インドネシアからの外国籍の社員は、知識もスキルも高く即戦力となっている。なかには、役職に就いた者もいる。海外の船舶に関するコンセプト設計の事業展開を視野に入れているので、外国籍の社員が母国に戻ったとの事業継続を応援していきたいという。

また、地域の雇用に貢献するために、業務委託の制度化や、70歳以上の社員を対象とした本人の希望によるテレワークを推進していく。高齢社員が働きやすい職場づくりを進めながら、さらなる高みを目指す同社の挑戦が続く。



週4日勤務で業務を行う石田哲也さん（71歳）



石田さんは、複数のモニターを駆使して設計を行っている