

兵庫

業務仕分け

Roll Model Company

ロールモデル集

女性活躍の可能性

Company list

株式会社大門

株式会社洲本整備機製作所



これまで培ってきた歴史と同社の成長は、顧客からの信頼の証

「梱包」「輸送」「鉄工」を一貫して手掛ける

株式会社大門は明石市と神戸市西区を主な拠点としており、1965年の設立以来、同地域に位置する川崎重工業を主要顧客として事業をおこなってきた。現在、グループ全体で約170名（派遣社員・パート社員を含む）の従業員を抱えるまでに至っている。

事業内容は主に「梱包」「輸送」「鉄工」である。主要顧客である川崎重工業の機械部品などを中心に、顧客の製品の特性に即して搬送治具等を作製し、最適な形で梱包・輸送できる技術を強みとしている。「梱包」「輸送」「鉄工」を一貫して手掛けることで、顧客の要望に柔軟に対応することができる。これまで培ってきた歴史と同社の成長は、顧客からの信頼の証といえる。

大門の抱える課題

顧客からの厚い信頼のもとに成長してきた同社であるが、課題を感じているのが「ヒト」である。同社に限らず、あらゆる企業において人手不足や採用難といった課題が認識されており、各社で新たな取り組みや工夫が行われている。

一般的に、BtoB企業とBtoC企業とを比較すると、BtoB企業は学生など求職者における知名度が低く、採用活動の入口の部分での母集団形成が難しくなる場合がある。それでも大企業の場合は人材が集まりやすいが、中小企業の場合は採用活動が困難となることは想像に難くない。

また同社の事業内容である「梱包」「輸送」「鉄工」の一環サービスは、そもそもニッチな市場であり、求職者にとって仕事内容のイメージがしづらい。つまり働き方の想像もしづらくするのである。顧客にとっては同社の強みが認識され、必要とされる企業であったとしても、働く側となる求職者にとってはほとんど未知な仕事をする企業と認識される可能性がある。

2021年に現在の社長が就任して以来、これまでの課題解決に取り組むべく、採用活動の見直しや、働き方の改善、大門の見せ方（ブランディング等）について数々の工夫を凝らすようになった。採用活動の見直しのなかで、女性や文系の求職者に同社を選択肢のひとつとして認識してもらい、実際に女性や文系社員の活躍の場を広げていきたいと考え、今回の業務仕分けに取り組むこととなった。



女性が活躍できる業務の拡大を目指して

同社では、採用活動において、文系・理系の区別はない。実際に文系出身者が多く、梱包等の未経験者がほとんどである。したがって、未経験者を一から教育していく意識は社内に広く浸透している。男女差については、男性社員のほうが割合として高いが、事務職以外の多くの業務において、女性社員が従事している。

今回、業務仕分けをおこなったのは「木箱梱包業務」であり、これまでに女性社員が従事したこともあるが、全社的に見れば女性従事の少ない業務である。今後、全社的に女性社員を増やすことを想定して、女性社員が継続的に従事するにあたっての課題を検討していきたいということで、木箱梱包業務での業務仕分けに挑戦した。

結果として、すべての工程において現場でのOJTや研修などで技能や知識を習得することによって、女性・文系をはじめとする未経験者の従事が可能であるということが分かった。現在、フォークリフト作業について女性社員が研修中であり、まずは実地教育体制をさらに強化していくことを目指している。

また、同社は全社的なジョブローテーションに取り組んでいきたいと考えている。新たに採用する人材のみならず、誰もが様々な業務に従事できる体制を実現することで、働き方の効率化を進めることで、より働きやすい環境整備を促進していきたいと考えている。



業務仕分けの結果

木箱梱包業務の仕分け

	業務工程	作業内容	課題	コメント
A	梱包品採寸	梱包基準に従った梱包製品の寸法の測定する	文系・女性に限らず総合的な木箱梱包の知識が必要となりキャリアが必要	製品による特性や出荷先により必要とされる梱包方法が異なる。まずは量産品などの梱包技術を身につけ、段階的にスキルアップしていく必要がある。
B	木箱仕組材料カット	製品寸法と梱包基準に合わせた梱包木箱用に合板を切断する	文系・女性に限らず総合的な木箱梱包の知識が必要となりキャリアが必要	女性の場合、大きい材料を取り扱う場合に備えて、大きさ（重さ）などによる重量制限を設けるか、危険を伴わない形で従事可能なように対策が求められる。
C	木箱仕組打上げ	切断した合板を梱包木箱用に加工（重ねて釘打ち等）する	1ヶ月の研修期間があれば、習得可能	打上作業をするときに大きな音が出るのと、作業時に圧を感じるの、初見では驚く可能性がある。試打ちなどで慣れる必要があるが、慣れすぎるとケガの恐れがあることにも気を付ける必要がある。
D	梱包木箱打上げ	製品を入れた木箱を釘打ちして梱包を完了させる	3年前から一部女性社員が担当	打上作業をするときに大きな音が出るのと、作業時に圧を感じるの、初見では驚く可能性がある。試打ちなどで慣れる必要があるが、慣れすぎるとケガの恐れがあることにも気を付ける必要がある。
E	梱包完了品移動積込（フォークリフト作業）	梱包完了品をフォークリフトで移動させる 梱包完了品をトラックにフォークリフトで積込む	フォークリフト作業に関しては現在、女性社員が研修中	資格の取得が必要であることに加え、実地研修を経ることで、誰でも従事可能となる。

業務仕分けを実施

分類	業務工程	分析
女性・文系社員がOJTで直ちに従事が可能なもの	C 木箱仕組打上げ	実務を積みめば文系・女性も可
	D 梱包木箱打上げ	実務を積みめば文系・女性も可
女性・文系社員が研修後に従事が可能なもの	A 梱包品採寸	実務を積みめば文系・女性も可
	E 梱包完了品移動積込（フォークリフト作業）	フォークリフトの資格を習得し、実地研修を踏まえば、文系・女性も可
女性・文系社員が将来的に実施可能かどうか検討するもの	B 木箱仕組材料カット	実務を積みめば文系も可（女性の場合は更なる対策が必要）

女性（文系）社員従事に伴う効果

- 女性・文系をはじめとする、これまで従事の少なかった人材を登用を進めていくことで、社内全体にジョブローテーションの意識が浸透して来た。
- 「誰でも従事できる」体制が、属人的な業務を減らすことにつながり、働き方の改善につながることを、社員が実感できるようになることを期待する。
- 長時間業務でなくても従事できる場合、時間を区切ってパート社員が従事することも可能となるかもしれない。そうすれば、短時間勤務を希望する人材の従事も可能となる。

活躍する女性社員インタビュー



今回、梱包部に従事する泉さんにお話を聞くことができた。

泉さんは、株式会社大門に派遣社員として4年間従事し、その後正社員として従事するようになった。派遣社員時代から数えて8年目の中堅社員となる。

同社に従事する以前に製造業での勤務経験があり、労働時間を管理しやすく、プライベートとの両立を実現しやすい製造業での勤務は、自分に合った働き方を実現できるという思いがあり、同社に従事するようになった。

派遣社員から正社員に切り替わるきっかけは、同社からのオファーによるものであった。泉さん自身、「自分は細やかな仕事に向いている」という自負があった。実際にそうした彼女の強みを踏まえてのオファーであったが、それ以外に泉さんに求めたのは「人材教育」であった。当時、同社では技能実習生の受け入れを開始するタイミングであり、泉さんに教育係になってほしいと考えていた。梱包業務のスキルを習得している以外にも、彼女のマルチタスク能力や人当たりの良さから、教育係に適任と考えたのである。



「どうしてもここで働きたいというわけではなかった」と、泉さんは控えめに当時を振り返る。しかし、これまで派遣社員当時の、作業員としてだけの職務ではなく、人材教育を任せてもらえるようになることに対して、「やってみたい」という気持ちが芽生え、正社員になることを決めた。

技能実習生を迎えるにあたり、派遣社員として従事していた時の経験が役立った。同社及び前職で派遣社員として従事した当時を振り返り、先輩社員たちからの口頭での教育や説明は時にわかりづらく、人によりばらつきがあり、知識や経験の習得には時間がかかるという経験があった。今回、技能実習生を教育するならなおさらである。そこで、マニュアルの整備、掲示物をわかりやすい表示に変更し、部門全体の仕事の見える化を進めていった。

今後、同社では技能実習生を他部門にも増やしていく予定である。技能実習生のリーダーが新人の技能実習生を指導できるようにし、泉さんはリーダーのフォローをしていく管理者として、教育体制を再整備していく予定である。

株式会社大門の業務仕分けを通じて

「この業務が人手不足だから、誰でもいいから採用したい」では、採用活動はうまくいかない。採用活動とは、「人を雇用して終わり」ではない。むしろその先、雇用した人材が定着するまでが採用活動となる。

本事業では、文系や女性人材の活躍を促進することを目的として、業務仕分けを実施しているわけであるが、同社はこの事業に携わる以前から採用活動の見直しの一環で、採用活動における母集団形成の見直しを進めていたのである。そこではどんな人材を採用したいのか（ターゲット）を確認したうえで、そのターゲットにどんなメッセージ（自社の魅力、ターゲットに響く内容）を伝えていくのかを検討するものであった。その次のステップとして、雇用された人材が、当該業務において段階的にスキルを習得し成長していく必要がある。つまり、同社は「雇用」⇒「定着」を滞りなく進めるための模範的な採用活動に取り組まれていることが分かる。

同社では、これまで女性が従事することのあまり多くなかった木箱梱包業務において業務仕分けをおこなったが、業務仕分けを通じて教育面での課題や働く環境面での課題など、取り組むべき課題が明確になった。同時に、これまではなんとなく女性の従事が少ないことが当たり前という雰囲気になっていたが、「誰でも従事できる」ことを明文化できたことは大きな成果になったであろう。実際に業務仕分けをおこなった人事担当者は手ごたえを感じている。

ただ、やはり中小企業では毎年の採用人数が限られているため、ある日突然、ガラッと女性社員の割合が高くなることは現実的に難しいであろう。しかし、今現在取り組まれている技能実習生拡充にあたる教育制度の整備などは、今後ターゲットとしていきたい女性の採用において、役立つことが期待できる。

というのも、業務仕分けではまず業務を特定し（多くの場合は今後強化していきたい業務）、その業務での多様な人材の活躍を前提として採用



したいターゲットを検討する。そして、その人材がその業務を遂行していくうえで課題や躓きを明確化・分析し、解消に向けた方法を考えていくのだ。つまり、これまでおこなってきた技能実習生の教育制度の整備の手法を、女性に置き換えて転用することが可能なのだ。

これまで採用したことのない人材（文系や女性、未経験者等）を採用し活躍の場を広げていくことは必ずしも難しいことではない。同社の事例のように、派遣社員から正社員化していくプロセスにおいて、担当する業務を見直し本人のモチベーションを引き出すことで活躍の場が広がることもある。また、技能実習生の教育制度を、今後の女性活躍に向けた教育制度でも転用することが可能である。文系や女性の活躍について、「自社では難しい、できない」と思われている多くの中小企業においても、自社内でのこれまでの取組を振り返り、できる部分から少しずつトライしていくことが望ましい。





これまでと異なる人材戦略による人手不足問題の解消

ニッチな分野で独自の製品を展開し続ける

株式会社洲本整備機製作所は1916年創業、1970年設立の高圧洗浄機メーカーである。1952年に国産初のスチームクリーナーを開発し、以来ニッチな分野で独自の製品を展開し続けている。系列会社に番所自動車工業株式会社、有限会社淡陽自動車教習所があり、グループ全体で従業員156名が在籍している。同社単体では、従業員数56名であり、うち女性社員は9名で、総務・出荷・資材と幅広い業務に従事している。現時点では女性社員の比率は低いものの、製造分野における女性の活躍の場を広げていきたいと考えている。

人手不足問題への対策：既存社員による配置転換（出荷⇒配線）

淡路島は兵庫県のなかでも人材獲得の難しい地域であり、特に高卒の若い人材獲得においては熾烈な競争環境にある。近年では、高卒で就職する人口自体が減っており、これまでと異なる人材戦略が必要と考えている。こうした状況下で、同社が取組もうとしているのが女性活躍の推進である。現在、淡路工場では6名の女性社員が在籍しており、いずれも優秀な人材であり、彼女たちの能力を引き出すことが重要であると経営者は考えている。

同社では、6つの業務にて業務仕分けをおこなった。いずれも女性の従事が少なかった業務であり、各業務の洗い出しをおこない、業務を比較検討し、取組にあたって優先順位の高い業務を選定した。

まず取組もうと決めたのが、既存社員の配置転換である。現在、出荷業務を担当している女性社員を配線業務に転換しようと考えた。出荷業務を担当している経塚さん氏は、同社に入社して17年目のベテランである。男性中心の製造現場の社員たちと円滑なコミュニケーションを取ることが

できる。またこれまで従事してきた出荷業務を通じて、製品や部品などの特性をある程度理解している。同社の主力製品である高圧洗浄機の生産は冬場が繁忙期となり人手が不足しがちになる。こうした状況のなか、経塚氏は自主的に機械部品の取り付けをおこなったりと、製造現場のサポートをおこなうように努めていた。こうした経塚さんの仕事を経営者が評価して、女性社員の活躍の場を広げることで、社員個人のスキルアップを実現するとともに、会社としての生産性向上を実現できると考えた。そこでまずは既存社員をジョブローテーションすることで、人手不足解消と生産性向上を実現しようと、業務仕分けが行われた。

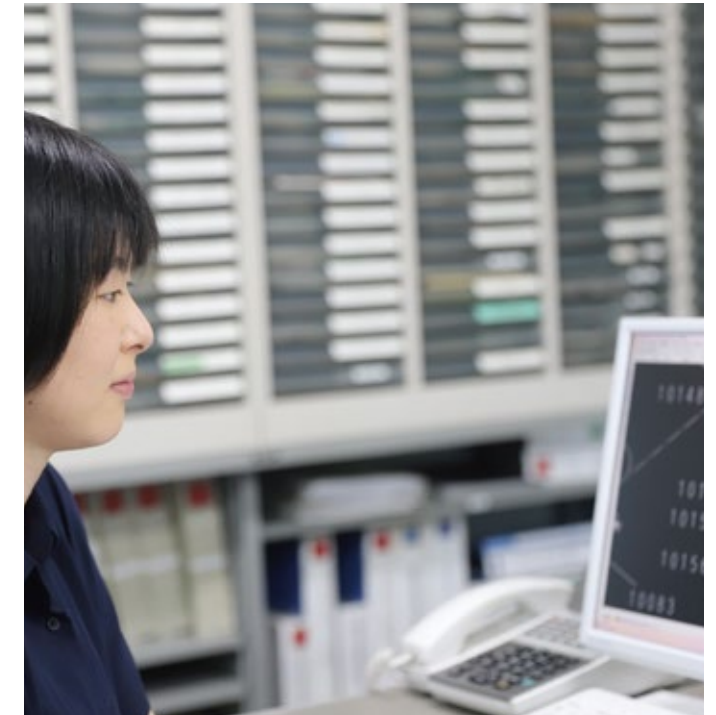
業務仕分けの結果、配線業務はどの作業工程においても問題なく女性が従事できることが分かった。配線業務は、配線に番号が印字されているため、その通りに間違いなく配線することが基本の作業となる。配線作業の前工程では、必要な部材を間違えることなく集めてくる必要がある。配線作業の後工程では、配線をキレイに束ねて仕上げていく作業がある。これらの前工程、後工程は単純でありながらも細やかで効率的な作業が求められるため、こうした作業に適した人材の従事が求められる。



人手不足問題への対策：既存社員による配置転換（総務⇒設計）

出荷から配線への配置転換と同様に、次のステップとして取組を検討しているのが、総務から設計への配置転換である。入社2年目の天羽さんは、総務業務の傍ら、設計業務にも携わっている。もともと設計に対して抵抗感はほとんどなかったということで、1〜2か月程度で初歩的な設計をこなせるようになった。経営者がこうした様子を見て、設計業務で女性社員の活躍の場を広げられるのではないかと考えた。

業務仕分けの結果、設計業務は大きく分けて4つの工程が洗い出された。「回路図・電気図面・加工図(CAD)」の工程は既に天羽さんが携わっていることから、ある程度の知識獲得と研修を実施すれば従事可能であるとわかった。「CADデータ作成」については、これまでの仕様に基づき設計することが多いため、ある程度の知識獲得と研修を実施すれば従事可能であるとわかった。一方で新規製品の依頼等では、ある程度の経験やレベルが必要とされることが分かった。「仕様打ち合わせ」と「見積もり」の工程は、研修後に従事可能な業務であるという結果になった。いずれの業務においても、お客様と設計担当者間に営業担当者を介する業務となる。また製造現場の業務や人間関係にある程度認識しておく必要があるため、一人で業務に従事できるようになるには、ある程度の時間を要することが分かった。



業務仕分けの結果

配線業務の仕分け

	業務工程	作業内容	課題	コメント
A	部品集め	必要となる線やマグネット端子、基盤など集めてくる作業	男女問わず従事可能 OJTで慣れていく必要がある うっかりミスを防ぐことが重要	OJT実施前に、ある程度OFF JTで研修を進めておく、従事がしやすくなる
B	パネル・配線箱組立	配線箱内部品の取り付け作業	男女問わず従事可能 OJTで慣れていく必要がある サイズの大きな製品については重量対策が必要 ネジ締等で力が必要 うっかりミスを防ぐことが重要な場合がある	女性の場合、大きい材料を取り扱う場合に備えて、大きさ(重さ)などによる重量制限を設けるか、危険を伴わない形で従事可能ないように対策が求められる。
C	配線仕上げ	配線取り付け、束ねる作業	男女問わず従事可能 OJTで慣れていく必要がある うっかりミスを防ぐことが重要	OJT実施前に、ある程度OFF JTで研修を進めておく、従事がしやすくなる

業務仕分けを実施

分類	業務工程	分析
女性・文系社員がOJTで直ちに従事が可能なもの	A 部品集め	女性・文系社員がOJTで直ちに従事が可能なもの
	B パネル・配線箱組立	女性・文系社員がOJTで直ちに従事が可能なもの
	C 配線仕上げ	女性・文系社員がOJTで直ちに従事が可能なもの

女性(文系)社員従事に伴う効果

- 女性・文系をはじめとする、これまで従事の少なかった人材を登用していくことで、社内にジョブローテーションの意識が浸透していく。
- 「誰でも従事できる」体制が、属人的な業務を減らすことにつながり、働き方の改善につながることを、社員が実感できるようになることを期待する。
- 配線業務について、比較的誰にでも従事がしやすい業務であると位置づけるのであれば、フルタイムで働く社員以外の従事の可能性を検討する価値がある。
⇒これまでフルタイムで従事していた人材を、他の付加価値の高い業務、キャリアアップを目指す業務に配置転換できる可能性がある。

創立年月 1916年7月
従業員数 男性56名/女性9名
住所 洲本市宇山1丁目4-6
業種 高圧洗浄機メーカー

事業内容
高圧冷水洗浄機 / 高圧温水洗浄機 / スチームクリーナー / ガス式高圧温水洗浄機 / 深夜電力型高圧温水洗浄機 / 下部ロボット洗浄機
他各種高圧洗浄に関わる機器の製造販売

業務仕分けの結果

設計業務の仕分け

業務工程	作業内容	課題	コメント
A 仕様打ち合わせ	営業担当者が持ち帰ったお客様の要望に基づき、営業担当者とともに仕様を検討する	全体の部品の知識が必要となる新規開発の場合、内部品を決める	作業自体は男女差はないため、女性・文系の従事が不可能な業務ではない。指導者側の業務負担や教育プロセスを考慮すると、段階的に取り組むことで従事可能である。
B CADデータ作成	検討した仕様に基づき構想を作るシステムフロー図を作成する	CADの操作練習が必要である	過去の仕様に基づき設計を行う場合は、そこまで難しいものではない。CAD操作ができるようになれば、基本的な設計は可能である。新規製品は一から設計をするので初心者には難しい。段階的に取り組むことで新規製品でも設計可能である。
C 見積もり	使用する部材などを設計担当者が決定し、その内容に基づき見積を作成する	見積通りの加工を現場でできるかどうか判断する必要があるため、ある程度、現場の作業内容の理解や現場との調整が必要となる	作業自体は男女差はないため、女性・文系の従事が不可能な業務ではない。設計業務において一番難易度が高い。その理由は、現場との調整や営業担当者との調整が必要となるためである。実務的側面以外に人間関係やコミュニケーション力も必要である。
D 回路図・電気図面・加工図(CAD)	分解図の設計等	全体の部品の知識と電気系統の知識が必要になる。CADの操作練習が必要である	現在、女性社員が従事している。未経験者でもCAD操作ができるようになれば従事可能である。

業務仕分けを実施

分類	業務工程	分析
女性・文系社員がOJTで直ちに従事が可能なもの	B CADデータ作成	実務を積みめば文系・女性も可
	D 回路図・電気図面・加工図(CAD)	実務を積みめば文系・女性も可
女性・文系社員が研修後に従事が可能なもの	A 仕様打ち合わせ	女性・文系社員が研修後に従事可能なもの
	C 見積もり	女性・文系社員が研修後に従事可能なもの

■ 女性(文系)社員従事に伴う効果

- 女性・文系をはじめとする、これまで従事の少なかった人材を登用していくことで、社内にジョブローテーションの意識が浸透していく。
- 「誰でも従事できる」体制が、属人的な業務を減らすことにつながり、働き方の改善につながることを、社員が実感できるようになることを期待する。
- これまでは現場で従事していた人材を設計部門に配置転換していた。そういう意味では設計未経験者でも従事は可能であるが、現場とのすり合わせをどう進めていくか、(なんとなくではなく)目に見える形での作業プロセスを整備していく必要があることが分かった。



業務仕分けの実施を通じて見えてきた課題



今回、業務仕分けを実施し、女性の活躍の場を広げていくことを前提に、これまでの業務を振り返り分析をおこなうなかで、いくつかの課題が浮き彫りとなった。

■ 課題① 教育体制の再構築

これまで製造現場において女性社員の従事がほとんどないなかで、今後女性社員の従事する業務の拡大を促進していくにあたり、教育体制の再構築が必要であると考えます。具体的には、製造現場の未経験者が従事していくなかで、これまでとは異なる教育の仕組みの導入が必要である。例えば、基本的な作業や業務の流れについてマニュアル整備を進め、見える化を進めていく必要がある。そうすることで、新たに従事する人材にとっては作業を把握していくにあたっての時間等の短縮ができる。またスキルマップのような形で作業レベルや目標を示すことで、何をどこまでやればよいのか目指すべきゴールが明確になる。ヒアリングのなかでは、同社の雰囲気の良い社風もあって「分からないことは、何回聞いても教えてくれる」「質問などもしやすい」という意見があった。こうした良い部分は大切にしつつも、マニュアル化できる業務とそうではない業務とを明確にしていくことで、指導者側の負担を軽減することも可能である。

かつてのように「背中を見て覚える」「身体で覚える」だけでは、多様な人材の教育は難しい。今後、日本では人手不足はますます厳しくなるなかで、どんな人材が従事したとしても、安定した品質で製品を作ることが顧客から求められる。そのためにも、まずは基本となる業務のマニュアルを整備し見える化していく必要がある。

■ 課題② 評価制度の再構築

課題①の教育体制の再構築と共に必要となるのが、評価制度の再構築である。人材教育を進め、社員の成長や会社への貢献度に応じて正しく評価していく体制を整えていく必要がある。現在は、出荷から配線、総務から設計へと、従事可能かどうか試験的に実施している過渡期にあり、評価は難しい時期かもしれない。しかし社員の能力が高まり、担当する業務を増やしていくのであれば、その能力に応じた評価を行っていく必要がある。

実際に同社では、ライフイベントを機にテレワークを導入した実績があり、海外との取引関係等の同社での重要な業務を担っている。仕事には、会社でなくてはできない業務もあれば、会社でなくともできる業務がある。また、フレックスタイム制のような働き方が望ましい場合もある。先に示したテレワークをしている社員は海外との取引を担う業務のため、フレックスタイム制で従事し、自身である程度時間等をコントロールできる働き方をするほうが、かえって成果を上げやすくなるのである。一方で、会社の中には様々な業務があるので、それぞれの成果をどう評価していくのか人事考課を改めて見直す必要がある。導入するのはなかなか大変かもしれないが、社員にとっては評価の透明性を確保でき、成長志向の社員のモチベーションアップに貢献するであろう。