

中小製造業における女性就業促進の取組と意義

—兵庫県下の中小製造業の事例より—



山 下 紗 矢 佳
(武庫川女子大学講師)

< 要 旨 >

女性活躍推進法の施行などを背景に女性活躍の推進が進められているが、中小製造業に焦点を当てた女性活躍に関する研究はそれほど多くはない。兵庫県における女性活躍に目を向けると、2018年工業統計調査によれば、製造品出荷額の全国シェアは4.9%であり都道府県別では全国5位でありながら、製造業における女性の就業割合は他業種と比較して低い。

こうしたなか、兵庫工業会では2019年より中小製造業における女性活躍推進の取組を展開しており、筆者は本事業において女性就業に熱心に取組む兵庫県下の中小企業を中心にヒアリングをおこなった。目的は女性活躍の進む中小製造業を分析し、社内外への周知を徹底することで、兵庫県下における女性の就業促進を図ろうとするものである。

事例は3社あり、1社目のカルモ鋳工(株)は若手の新卒社員を中心に製造現場における女性活躍を進めている。2社目の高丸工業(株)は、この3社で比較すると企業規模は最も小さく女性の割合が最も少ない。女性社員の活躍の幅を広げながら社員の定着促進と、業界内における多様な人材活躍を進めている。3社目の(株)山本電機製作所は、3社のなかで最も企業規模が大きく、女性社員の割合が最も高い。中途社員を中心に採用活動をおこない、当たり前産休や育休をとり仕事に復帰する組織風土が形成されている。

それぞれの事例では製品分野や企業規模など異なる特性により女性活躍の進め方は異なるが、3点の共通点が浮かび上がった。1つ目は「女性人材を人材不足の補填ではなく企業の戦力として取り入れていること」、2つ目は「女性人材の活躍にはそれぞれの得意分野を活かしていること」、3つ目は「中小製造業における女性人材の活躍には、(1)中小製造業を知ること、(2)中小製造業に定着すること、の2段階があること」である。

本稿では事例を通じて、中小製造業における女性活躍のポイントや意義について検討していくこととする。

目次

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| 1. はじめに | 3. 3社の事例による共通点 |
| 2. 3社の取組事例 | 4. 中小製造業における女性活躍と職場の雰囲気 |
| ①カルモ鋳工株式会社（兵庫県神戸市） | 5. むすびにかえて |
| ②高丸工業株式会社（兵庫県西宮市） | |
| ③株式会社山本電機製作所（兵庫県神戸市） | |

1. はじめに

兵庫県下における女性活躍の現状

2016年4月に女性活躍推進法（正式名称：女性の職業生活における活躍の推進に関する法）が施行、2020年6月に改正された。企業による育児と仕事の両立支援、いわゆる「ワークライフバランス」や「働き方改革」による制度構築により、就業支援や雇用拡大を図ることが狙いである。常時雇用する労働者数が301人以上の事業主に対し、①女性労働者に対する職業生活に関する機会の提供、②職業生活と家庭生活との両立に資する雇用環境の整備、について女性の活躍に関する複数の項目を設けている。企業は1項目以上を選択して2項目以上を公表することを義務化するという内容である。300人以下の事業主に対しては努力義務とされており、2014年時点で女性活躍推進の情報を公開している中小企業は0.03%であり¹、大企業を中心に制度的な女性活躍推進が進められていることが伺える。

兵庫県における女性活躍に目を向けると、2015年国勢調査によれば女性の就業率は45.2%であり、47都道府県のうち45位と低い。非正規労働者の割合は一貫して上昇傾向にあり、そのうち女性が69.6%（全国 68.7%）を占めている。一方、正規労働者については、女性の占める割合は31.9%（全国 32.5%）にとどまっている²。さらに20代前半の転出超過数が2014年からの5年間で1.7倍、県内大学生の県内就職率は3割弱で推移しており、兵庫県では若者や女性が望む就業の場の創出を喫緊の課題³として位置付けている。

兵庫経済は高度成長期以降、一般機械・電気機械等の加工組立型産業によってけん引された。2018年工業統計調査によれば、製造品出荷額の全国シェアは4.9%であり、都道府県別では全国5位である⁴。しかしながら製造業における女性の就業割合は他業種と比較して低い。非製造業における男女比率はおおむね同率であるのに対し、製造業では男性7：女性3である⁵。

1 田口由美子・松島桂樹・高島利尚（2016）p.378.

2 兵庫県（2019a）pp.10-11.

3 兵庫県（2020）pp.4-9.

4 兵庫県（2018）「工業統計調査結果（確報）（兵庫県統計課）」による。

5 兵庫県（2019b）pp.69-71.

こうしたなか、公益社団法人兵庫工業会⁶では2019年より中小製造業における人手不足解消、ダイバーシティ経営による競争力強化を目的に「ものづくり分野における女性就業の促進」⁷の取組を展開している。2019年度は女性就業に熱心に取組む兵庫県下の中小企業を中心に調査がおこなわれ、筆者はヒアリングを中心に携わった。目的は女性の活躍が期待される業務を明確化し、社内外への周知を徹底することで、県下における女性の就業促進を図ろうとするものである。本事業では兵庫県下の3社の中小製造業を対象に調査がおこなわれた。いずれも「女性（文系）人材活躍推進」⁸を目的とした事例の調査・分析である。1社目のカルモ鋳工(株)は若手の新卒社員を中心に製造現場における女性活躍を進めている。2社目の高丸工業(株)は、この3社で比較すると企業規模は最も小さく女性の割合が最も少ない。女性社員の活躍の幅を広げながら社員の定着促進と、業界内における多様な人材活躍を進めている。3社目の(株)山本電機製作所は、3社のなかで最も企業規模が大きく、女性社員の割合が最も高い。中途社員を中心に採用活動をおこない、当たり前産休や育休をとり仕事に復帰できる組織風土が形成されている。

以下では事例を通じて、中小製造業における女性活躍のポイントや課題について検討していくこととする。

2. 3社の取組事例

①カルモ鋳工株式会社（兵庫県神戸市）

会社概要⁹

- (1) 創 立 年 1944年
- (2) 従業員数 男性58名／女性12名
- (3) 住 所 神戸市西区高塚台3-1-45
- (4) 業 種 製造業（非鉄金属製造業）
- (5) 事業内容 アルミ、銅合金の各種鋳造品製造

カルモ鋳工(株)は神戸市長田の苧藻にて創業し、2003年に現在の西神工場へ移ることとなった。2006年より現在の2代目社長として高橋直哉氏が就任し、ものづくり現場における文系出身者や女性の活躍推進に本格的に取り組むようになった。主要製品は次世代型を含む鉄道車両や航空機関連、自動車や電機関連の部品などがあり、兵庫の個性派企業に選出されるなどオンリーワンのものづくりを進めている¹⁰。現在は先端技術導入による一貫生産体制の確立を目指している。

企業と学生のミスマッチを抑制する独自のインターンシップ

同社のユニークな取組のひとつに大学生を対象とした鍋インターンというものがある。一般的な自社のPRを行うようなインターンシップとは全く異なり、学生が鍋を一からすべて準備することから始まり、鍋の準備が整ってから座談会がスタートするという内容である。座談会で

6 以下、「兵庫工業会」とする。

7 本事業の成果に関する詳細は（公社）兵庫工業会（2020）を参照のこと。

8 本事業は女性や文系出身者の中小製造業における活躍に関する調査事業である。本稿では「女性の活躍」に焦点を絞って述べることとする。

9 2020年3月現在。

10 詳細は日刊工業新聞特別取材班（2017）pp.36-38を参照のこと。

はあらかじめ参加学生によるグループワークで「社会人になってから何を学びたいのか」、「働きたい会社とはどのような会社か」を議論し、作成したフレームワークを発表するというものである。そして社長や社員とともにディスカッションをおこない、自己分析や自己PRのアドバイスとともに「会社に合う」とは一体どういうことなのか、助言を受けることができる。

就職活動における企業と学生の情報は非対称である。一般的に議論される新卒3年後の離職率の高さに関する問題は当然のことながら、これは中小企業で深刻化する人手不足の要因のひとつであるとも考えられる。学生は就職活動において企業のイメージや給与、勤務地、年間休日数、福利厚生などに関心を寄せがちであり、企業の本当の姿をよく知らない。さらに言えば自分自身についての表現の仕方をよく知らない。裏を返せば、「自分がどういう人間か」をわからないまま就職活動をおこない内定を得た企業に就職することとなる。すなわち企業と学生の情報の非対称は就職におけるミスマッチを招く恐れが高く、そもそも人材獲得に難儀する中小製造業にとっては大きな痛手となりうるのである。こうしたリスクを抑制するためにも「自身」を知り、「会社に合う」とはどういうことかを知り、「自身を表現する」方法を知るとは学生と企業の双方にとってメリットがある。

新卒学生を中心とする知名度向上と

社員の所属意識の醸成

このインターンシップは企業と学生のミスマッチを抑制することだけではなく、さらに2つの意義があると考えられる。1つは就職活動中

の学生に対する自社の知名度向上である。学生の中小製造業に対する固定概念を覆すことで、他の企業とは一味違ったおもしろい企業があることを認知してもらう側面がある。2つ目は社長の考え方を社員に浸透させ自社を自分事のように考えられる機会を設けることで、自社に対する所属意識を高めることができるという側面である。実際に社員についてはインターンシップでレクチャーしている通り、文系・理系、性別、経験を問わない採用を心掛けており文系出身者の割合が高い。若い女性社員も増えており、鋳造、仕上げ、加工、総務、営業と幅広く女性社員が活躍している。

また、社員旅行・忘年会・毎月のグループ懇親会など社内イベントを多く設けており、オープンであたたかな組織風土が形成されている。これは「社員同士の仲が良くないと良い商品は作れない」という高橋社長のこだわりによるものである。また高橋社長自ら率先して社員とのコミュニケーションを図り、社員との距離を近づけられるように社内には社長室はない。

日本経済を取巻く環境は厳しさを増すとともに、企業は良いものをつくるだけでは競争に勝ち残ることのできない時代に突入している。製造業が良いものをつくることは当たり前のことであり、「世の中に求められる製造業」となるための手段の一つとして、社内外への「コミュニケーション」を強化する必要がある。コミュニケーションは情報を発信し、正確に価値を伝えるうえで不可欠なものであり、ヒトとヒトが心を通わせあうことのできるツールである。コミュニケーションは文系出身者や女性が得意とされることが多い。同社の文系出身者及び女性

の活躍の場を広げる取組は、製造業において「良い製品」を生み出すことのできる組織文化の形成とともに「良い製品」を発信していくこと、さらには中小製造業の固定概念を覆すユニークな事例といえる。

ヨコのコミュニケーションと連帯感

今回カルモ鑄工(株)ではワークショップ形式を用いて業務仕分作業¹¹を実施した。参加者は採用予定者を含めた若手女性社員であり、オブザーバーとして男性社員が1名参加した。

限られた時間でワークショップをうまく進めるには空間・場所作り、人選が重要となる。オブザーバーで参加した男性社員については、彼自身の個性やワークショップに参加していた女性社員と年齢層が近かったこともあり、コミュニケーション促進に大きく寄与したと思われる。女性ばかりではお互いの意見を尊重しすぎて本音を言いにくい傾向がある。属性の異なる、しかしながら立場や距離感の近い男性社員がワークショップに参加することで、いい意味での「空気を読まない」言動が女性社員同士のコミュニケーション促進に作用した。特に女性は世代間のギャップは埋めにくく、ワークショップ等の際に年齢の高い女性や意見の強い人に対して相手の顔色をうかがうようになる傾向がみられる。今回は同期や世代の近いメンバー選考

であったため、タテではなくヨコのコミュニケーションが促進され、社員同士の連帯感がスムーズなワークショップに作用した。

また今回は高橋社長の意向により内定者を参加させた。同社では入社する前から内定者をイベントに参加させることが多い。違和感なくワークショップは進められ、むしろ入社前に業務内容などを学べる機会となった。一方で入社前に会社のマイナス面も知ることに対する疑問の意見もあったが、会社のいい面ばかり見せようと「定着」の点で課題が出てくるため、ある程度のマイナス面を理解しておくことも重要であるという考えによるものである。

ワークショップに参加することは内定者や1年目の新入社員にとって同社の仕組みを理解する有益な機会となった。製造の全工程を十分に理解していない若手社員自身が自分事として業務仕分作業をおこない全体像を把握することができた。さらにそれぞれの工程に配属された際に必要となる各々の目標を自身で考えることで、キャリアアップに役立てることができる。ワークショップで業務仕分作業を若手女性社員たち自らが実施したことは、業務の可視化と自分事として業務を実践することができるという共通認識が生まれたという意味で大きな意義があった。

11 ワークショップの議題は、議題①「ものづくり産業の未来に向けて（自分達の未来、会社の未来）」、議題②「会社への要望について」、議題③「文系ものづくり女性社員による業務仕分」である。議題①「ものづくり産業の未来に向けて（自分達の未来、会社の未来）」では、自分達の未来での結論については「仕事と主婦の両立」という結論がでた。会社の未来では議題②「会社への要望について」と通じるものが多く議論された。議題②「会社への要望について」は仕事の環境改善、いわゆる働き方改革に関する内容が中心であったように思われる。さらに本題である議題③「文系ものづくり女性社員による業務仕分」では、「文系社員としての課題」と「女性社員としての課題」に区別され、「文系社員としての課題」は主に専門の知識・経験を要する業務、「女性社員としての課題」は体力・危険な業務であった。これらの要素を解決することができれば、女性（文系）社員増が見込めるという結論に至り、業務仕分がなされることとなった。業務仕分の詳細については、(公社)兵庫工業会（2020）を参照のこと。

②高丸工業株式会社（兵庫県西宮市）

会社概要¹²

- (1) 創 立 年 1967年
- (2) 従業員数 男性22名／女性4名
- (3) 住 所 西宮市朝風町1-50
- (4) 業 種 製造業（ロボット製造業）
- (5) 事業内容 ロボット及び同周辺機器製造等

同社は1967年に自動機械製造工場として事業基盤を築き、1985年に現在の2代目社長である高丸正氏が就任し、ロボット関連事業に本格参入することとなった。以後、SIer（ロボットシステムインテグレータ）として、ロボットの技術革新、顧客の要望に合わせたロボット提案、さらにはロボットオペレーターの育成に力を注いでいる。1995年に兵庫県新産業創造プログラム認定、2007年に経済産業省の異分野開拓計画（新連携）の認定を受けるなど、ロボット業界を牽引する企業として注目されており、2015～2017年度の「SIerロボット導入実証事業採択実績ランキング」では1位を獲得している。

ロボット産業の成長とインストラクターの育成

日本経済の課題である労働力不足の解消や生産性向上に向けてロボット産業の成長が期待される。ロボットの技術を高めること、ロボットの導入を促進すること、さらにはロボットを使いこなせる人材の育成が重要となる。

ロボット産業の成長プロセスはコンピュータ産業と類似する点が多い。例えば、ロボットメーカーによってプログラム言語やボタンの配列が異なる。コンピュータもかつては規格が不揃

いであったが、産業の発展とともに標準化されていった経緯がある。すなわち、現段階ではロボット産業は買い手目線によるものづくりがなされていない。さらにいえばかつての特約店制度のようにロボットを購入する場合はメーカーの販売代理店であることがほとんどで、買い手はいくつかのメーカーの仕様を比較して購入することが難しい。そこで、同社では複数のメーカーの産業用ロボットの中から、買い手の要望に最も適したロボットを選択しシステムに合わせて提供できるような仕組みを構築している。さらに産業用ロボット特別教育講習を積極的に開催しロボットオペレーターの育成に励んでいる。この特別教育講習をおこなうロボットインストラクターとして活躍しているのが同社の女性社員である。

インストラクター育成からオペレーター育成へ

ロボットインストラクター業務については業務行程のすべてを女性社員が担える体制が整っている。ロボットオペレーター業務については、展示会において1人でアテンドできるような最終段階を除き、現在、女性社員が担える体制が整っている。

次の段階としてオペレーターの業務に携わる。ロボットオペレーションはインストラクターと異なり、現場へ入り顧客のもとで装置のオペレーションを行う。こうした業務は高い専門知識や経験が必要とされることから、現在はこの段階までは女性は携わっていない。機械工学や電気工学などの専門的知識を有していれば、今後は女性社員でも携わることは可能である。

¹² 2020年3月現在。

本人のやる気次第で専門知識を講義や研修で身に付けることは可能である。そのためにもまずはインストラクターの業務を身に付けるように指導をしているのである。オペレーター業務の習得においては、規模の小さいデモンストレーション、展示会に出展するようなロボットシステムのティーチング、プログラミングなどへ段階的にステップアップし、その次の段階として現場に出られるように意図的に人材教育をおこなっている。

社員の定着に向けた人材育成

女性に門戸を開いている会社ではあるが、現在は女性社員の「定着」に対する解決策を模索している。昨今の学生の就職先を決めるうえでのポイントは、「働きやすそう」という意見が多い。「働きやすそう」とは「(仕事をずっと続けていくとすると)子育てがしやすそう」、「楽しそう」、「社内の雰囲気が明るい」など、業種で決めるよりコミュニケーション重視、環境重視の意見が多くみられる。これまで多くの女性社員を雇用しインストラクターやオペレーターとして一から教育し、一人前のインストラクターになったものの「定着」しなかった女性社員もいた。

ではなぜ「定着」が難しいのか。女性社員の働くことに対する要望と会社の提供する労働環境にギャップが生じているわけではない。むしろ会社で「インストラクター」や「オペレーター」業務を女性の活躍の場と捉えているのは、いわゆるワークライフバランスの実現のため

ある。特にインストラクター業務は産休や育休などを経ても十分に仕事復帰しやすい業務である。産休や育休の制度は会社の規定にも定められており、働きやすい職場の提供は重視されている。すなわち「定着」の難しい社員の多くは「働きやすさ」が欠如しているために辞めていくわけではない。当然、ロボットに関わるうえで必要とされる知識やスキルは簡単なものではない。専門知識を習得するうえでもいくつかの段階があり、なおかつ指導のできる一人前のインストラクター・オペレーターになるにはそれなりのトレーニングが必要とされるため、ある程度の長期的視点にたち業務に臨む必要がある。

こうしたギャップを埋め「定着」する人材育成に取り組むにあたり、会社が期待しているのがいわゆる体育会系¹³の人材である。体育会所属新規大卒者を総合職として採用した実績のある企業を対象に調査をおこなった葛西(2012)によれば、体育会所属新規大卒者について、「対人印象」を示す「人当たりの良さ」「バイタリティ・体力」や、「前に踏み出す力・達成力」を示す「実行力」「達成意欲」「貫徹力」「チャレンジ意欲」、さらに「チームで働く力・コミュニケーション能力」を示す「ストレスコントロール」について優位性が認められる¹⁴。すなわち、学生時代からスポーツや部活動などに熱心に取り組んだ経験のある人は、専門知識や経験を積むのに時間をかけてスキルを習得するのに努力を重ねる傾向にあると捉えることができる。またインストラクターの業務では人に指導をす

13 ここでは、学生時代に部活動やサークル活動等で積極的にスポーツに取組んだ経験のある学生を指す。会社では学生時代に全日本インカレ出場・好成績を残した経験のある女性社員が在籍している。

14 葛西(2012) pp.321-322.

る講師としての能力が活かされている。

一方で、学生時代にスポーツなどの部活動に熱心に取り組む学生ほど、試合などにより就職活動に出遅れることも多いのだという。したがって、安心してスポーツをやり遂げ、その後の社会人としての生活において個人の得意なことが活かされるように、人材のマッチングを図っていかうとしている。

クリエイティブな社風形成と業界の活性化

同社はロボット導入加速に向けて教育現場における体制の見直しが必要であると考え、2008年より阪神南県民センターと尼崎経営者協会の支援を受けて「高校生ロボットって何セミナー&発表会」を開催してきた。2018年より「高校生ロボットアイデアコンテスト」と名を変え、2019年には女子高生が兵庫大会の最優秀賞に輝くなど、若者・女性による新鮮でユニークなアイデアが次々と生まれており、積極的に多様性を取り入れることにより業界の活性化を図っている。

現在、ロボット業界で活躍する女性の割合はまだまだ低く、今後女性の割合を増やしていくことは企業の競争力強化につながる可能性は高い。一般的に、ものづくり現場やロボット業界といえば理系出身者・男性の職場と考えられがちであるが、社員の属性が偏ると社内でクリエイティブな発想が生まれにくくなる。実際に同社ではスポーツや音楽、芸術に携わってきた社員が多く活躍しており、既存の概念に縛られない豊かな感性が同社の成長を支えているのである。特に女性のロボットインストラクターによ

る講習は、丁寧でわかりやすいと受講者からの評判が高い。もちろん同社では文系・理系、性別、経験を問わない採用をおこなっており、社員には最初にインストラクターの業務を指導している。今後、社内でインストラクター以外にもロボット実験などの分野においても文系出身者・女性の活躍の場を広げていく構想である。

以上のように、同社は固定概念にとらわれず、ロボットを通じてモノづくりを経験する機会を積極的に設けることで「誰でも製造業に従事することができる」という意識改革を促し、業界全体の活性化を図ろうとしている先進的事例であるといえる。

③株式会社山本電機製作所（兵庫県神戸市）

会社概要¹⁵

- (1) 創 立 年 1948年
- (2) 従業員数 男性69名／女性53名
- (3) 住 所 神戸市長田区西尻池町1丁目
2-3
- (4) 業 種 製造業（業務用機械器具）
- (5) 事業内容 微差圧計測機器、ガスタービンエンジン周辺機器の設計・製造・販売

同社は1948年に山本電気計器製作所として開設し、1971年に(株)山本電機製作所を設立した。同社のものづくりの原点である「独創性」を重視する姿勢は現在の代表取締役である山本博和氏にも受け継がれている。微差圧計測とシステム制御分野の製品で、業界の先端をゆく開発力を持った企業として知られており、微差圧計測の自社ブランド製品「マノスター」は30

¹⁵ 2020年5月現在。

年以上にわたり国内トップシェアを誇っている¹⁶。

製品分野の特性を活かす

同社の製品はほとんどが手作業によるものであり細やかな作業が多い。ゆえに、創業当初から女性社員の割合は男性6：女性4と高い。従業員122名のうち男性69名、女性53名の構成で、ほぼ全ての部署に女性が在籍している。精密機器製造のため、工場環境は清潔に整備されており、椅子に座る製造工程が多い。また細やかな作業を安定的に継続するのは男性よりも女性の方が向いているという。一方で重量物を取扱う現場や外回り中心の営業では男性社員が活躍している。

設計部で活躍するある女性社員は営業や設計開発を経験し、現在は機械設計に所属しているという。もともと工業高校（建築）出身で専門的な知識はほとんどなかったが、同社に入社してから教育訓練を受けた。設計関係の業務に携わるようになってからも、自ら受けたい外部研修やオーダーメイド研修を見つけ会社に打診し研修を受けている。社内で通常の業務に携わりながら同時に専門知識を学ぶことは難しいが、外部研修を活用することでスキルアップを図っており、会社もこうした姿勢を応援してくれるのだという。その他にも、ジョブローテーションの実施によるスキルアップや、リフレッシュ設備完備、年間休暇125日や半日休暇の導入など、社員に優しい労働環境が整備されている。

中途採用者を中心とする人材育成と

安心して働ける評価基準の明確化

同社のもうひとつの特徴は中途採用者の割合の高さであり、中途採用者は全体の8割に上る。採用の方針は基本的に「素養があれば誰でも歓迎」である。女性・男性、文系・理系出身といった属性は問わず、やる気をもって仕事に臨む姿勢があれば採用する。むしろ、中途採用者の方が他社の経験があるため、働くうえで重視する価値観が明確化されているのだ。実際に複数人の中途採用者に個別ヒアリングをおこなったところ、「前職では決められた業務をひたすらおこなっていただけだが、同社では業務内容に変化があり楽しい」、「前職では休みを取りたくても休みづらい空気感があったが、同社では休暇の理由を言わなくてもいい」、「転職してよかった」など、中途採用者のポジティブな意見が多く聞かれた。また全社員において、結婚や育児といったライフステージの変化を機に退職する社員はほとんどいない。平均勤続年数は男性で約16年、女性で約14年と男女格差がほとんどない。

属性による格差のない組織風土の構築には、山本社長による数字や結果よりも人間性や関係性を重視する考え方が浸透していることにあたる。結果で評価すると、全体最適より自部門だけ良ければいいという考え方の蔓延を引き起こす。パワハラをしてでも結果を出す人を上位管理職に昇進させて会社全体のモチベーションが低下し退職者が増加するという悪循環が生まれる。そこで、①ミスリスクと捉えて管理する（予防・軽減・緊急対応など）、②知識を持って

¹⁶ 詳細は日刊工業新聞特別取材班（2017）pp.230-232を参照のこと。

価値を創造する、③正しいことを提言していく、こうした社員を評価することに価値を置いている。

また、同社には「明るく楽しく面白く愛ある人モノ会社を共に創ろう」という企業理念があり、この企業価値に重きを置いた人事考課と社員の行動規範の促進を実現している。「明るく」とは「コミュニケーション」、「楽しく」とは「スキルアップ」、「面白く」とは「チャレンジ」を指す。「愛」とは「人間性」であり「周囲への影響」である。さらに「どんな仕事をしたいのか」という未来志向と、「現在の仕事は楽しいのか」という自己評価を踏まえて評価をおこなっている。こうすることで、評価をする側も評価される側も企業理念をしっかりと理解し考え方を浸透させていくことができる。

同社の強みは属人的ではないオペレーションを実現していることにあるといえる。例えば、誰かが休みをとると製造ラインがとまるというようなりスクがほとんど生じない。実際に現在3名が産休中で、今年はさらに3名が産休に入るとい¹⁷。当然、大きな生産設備がないこと、手作業が中心の製品分野であることも要因のひとつといえるが、属人的ではないオペレーションが実現されている背景には、社員に対する評価基準が「結果重視・過程重視ではないこと」にある。このような評価基準が明確に示されているので、社員は安心して長く働くことができる。その結果、社員は会社を信用し、モチベーションが高く、新しいことにも挑戦しやすいオープンな組織風土が形成されているのである。

製造現場におけるキャリアアップのための支援の必要性

女性社員が製造業など技術部門で働くにあたっての課題については、作業の標準化・明確化及び研修などの教育の充実であることがヒアリングより明らかになった。ある社員のケースでは、入社時は事務系の部門に配属され、その後製造部へ異動することとなった。製造経験がなかったため最初は不安があったというが、同社では作業が標準化・明確化されているため、男女問わず業務に取組やすかったという。作業研修の時間をさらに多く取ることができれば、未経験の社員でも製造や技術部門でも十分に働ける環境が整っている。

しかしながら、製造現場における現実的な課題もいくつかある。担当する機械についての説明を受ける場合、専門用語や部品、完成品についての基礎的な知識が無い状態で配属されると、説明内容を理解しづらい場合がある。また、製造現場において女性の活躍が進むにつれて、女性の先輩社員からの指導を増やすことも必要である。一般的に、製造現場の指導については男性社員がおこなう（おこなわなければならない）という意識が定着しがちである。特に、これまで男性社員を中心に動いていた部署において女性が1人加わることだけで組織の意識改革を図るのは難しい。段階を踏んで女性社員の割合を増やしていき、さらにリーダー研修やキャリア研修を導入し、女性活躍の組織文化を定着させていく必要がある。

¹⁷ 2020年2月におこなわれたヒアリング内容によるものである。

女性社員が多いこと自体が企業価値を 向上させる

そもそも女性社員が多いということ自体が働きやすさにつながっているといえる。女性社員の多さから育児休暇や産休取得後の復帰などの事例も多く、こうした先進事例が社員にとって安心して長く働くことのできる企業としての認識につながっている。また、男性社員についても家庭の事情や子育てを理由に有給休暇を取得するケースは多い。残業も少なく、社内一丸となって残業を減らそうという姿勢が定着している。仕事と家庭との両立がしやすく働きやすい、こうした視点は新卒社員というよりも中途採用者が注目する点である。さらに社長が女性社員に対しても社外に出かけるチャンスを多く作り、男女差をつくらずに業務内容に応じて海外出張などもすすめてくれるのだという。

一般的に製造業務は顧客との接点が少なく、組織の目標は「効率的な生産」に主眼がおかれる。当然、それは重要なことに違いないが「効率的な生産」のみを目標とすると対人間の志向は業務的になりがちである。外部環境が激しく変化する時代には、機械的な組織ではなく有機的な組織がより効果的に機能する。従来、製造現場は機械的な組織を目指してきたが、同社では意識的に外部組織との接点を増やし、外からの情報を積極的に取り込んでいることがわかる。すなわち、共通の目標に向けてともに働き、ともに学習し、ともに貢献できるように、より多くの機会を与える手法を取入れる、いわば人材教育の基本ができているのである。

3. 3社の事例による共通点

以上のように3社の中小製造業の取組をみてきたが、いずれも確かな技術を武器にしたものづくりをおこないながら、時代の変化に合わせた人材の獲得・育成を進めている事例であることが分かる。また3社の事例より、女性人材の活躍にあたり以下の共通点が浮かび上がった。

- ① 女性人材を人材不足の補填ではなく企業の戦力として取り入れていること。
- ② 女性人材の活躍にはそれぞれの得意分野を活かす必要があること。
- ③ 中小製造業における女性人材の活躍には、(1)中小製造業を知ること、(2)中小製造業に定着すること、の2段階があること。

①「女性人材を人材不足の補填ではなく企業の戦力として取り入れていること」について考えると、クリエイティブさが求められるものづくりの分野において、新しく柔軟な発想を生み出し続けるには、多様な人々が自分らしく就業できる環境が必要である。かつては「男性の仕事」「女性の仕事」というように必要以上に性別で業務を判断する傾向があったが、最初から属性で業務を判断することは今や企業の成長を阻害する要因のひとつになりえる。経営者の目指す経営戦略を実現することができるかどうかは人材の質が大きく左右するのであり、成長している企業は社員の能力開発を重視しているのである。

さらに、②「女性人材の活躍にはそれぞれの得意分野を活かす必要があること」、とも関わってくるが、女性人材の活躍は、あまねく全ての事柄に対して過度な男女平等を実現すべき

だと主張しているわけではなく、誤解のないように付け加えると当然男女格差を肯定するものでもない。例えば、かつて「女性の仕事」とされてきた単純作業を中心とする業務は、女性活躍を推進するなかで軽視されるべき仕事ではない。むしろ仕事の基礎となりうるものであり、男女ともに求められるスキルである。仕事の基礎を踏まえたうえで、ものづくり分野において女性人材の得意分野を活かす取組を進めることで、女性人材は企業の戦力になるのである。また、女性にとっても男性にとっても、従来の固定概念を取り払い、さまざまな業務に挑戦することは自身のキャリア形成において重要である。

そして、③「中小製造業における女性人材の活躍には、(1)中小製造業を知ること、(2)中小製造業に定着すること、の2段階があること」については、近年では製造業全体において就職先としての人気は低下しつつある。かつ中小製造業となると知名度や企業のブランドイメージでも採用活動に苦慮しているのが現状である。そこで、3社は自社を知ってもらう、あるいは製造業のおもしろさを知ってもらうための情報発信を積極的におこない、業界全体の活性化につなげようとしている。さらに入社した社員に対し、幅広く業務選択の機会を設け、従来型の製造業では女性社員が経験できないような業務を任せ人材育成に努めている。

4. 中小製造業における女性活躍と職場の雰囲気

以上のように、中小製造業における女性の活躍の場は広がりを見せているものの、こうした

取組は一部の企業による先進的事例に過ぎないのもまた事実である。日本の労働市場は男性中心社会の意識が根強く、女性は最もメジャーなマイノリティともいわれている。確かにあらゆる業種において女性活躍の場は広がりを見せたように思われるが、「女性優遇策」や「女性の管理職における数値目標設定」に留まるケースも少なくない。いずれにしても加速度的に進む労働人口減少を背景に、早かれ遅かれ従来とは異なる人材活躍の視点を取り入れていかないことには企業の未来はないといっても過言ではない。逆に言えば文系・理系、性別などの属性を問わない組織づくりから一步踏み出し、多様性に富んだ組織づくりを進めることができれば、それは企業の成長を促す可能性の高い有益な取組となるのである。

さらにいえばそもそも「なぜ就業が促進しないのか」の要因を明らかにしその要因を取除く、あるいは「就業が促進される」要素を取り入れていく必要がある。中小製造業では大企業並みの高い賃金を提示できる企業は多くない。また知名度・採用力の弱さ、労働力を代替する設備投資をできるのは一部の企業に限られる。すなわち規模の小さな企業ほど人手不足が深刻化する恐れは高い。

今回の事業を通じ興味深い視点を得られた。「女性社員が多い」こと自体が「売り文句」になるのである。先にも示したように、女性人材の活躍には、(1)中小製造業を知ること、(2)中小製造業に定着すること、の2段階がある。昨今の傾向として新卒・中途採用者を含めた就職希望者は「働きやすそう」な企業の情報に敏感である。既に「女性社員が多い」「多様な人材が

活躍している」という情報自体が就職希望者にとっては有益な情報となる。

(1)中小製造業を知ること、の第一段階をクリアするには「働きやすそう」な情報を積極的に開示する必要がある。いわゆる「いい企業」は就業規定を当然のことに設けておりわざわざ情報発信する必要性を感じていない場合が多分にある。本稿の冒頭で示した、「2014年時点で女性活躍推進の情報を公開している中小企業は0.03%」であるという点はその象徴かと思われる。しかしながら就職活動の場において「情報の非対称性」は存在する。就職希望者は主に大企業をはじめとする知名度が高く情報発信力の強い情報を中心に収集するため、働きやすい中小製造業の情報が入ってこない。これが(1)中小製造業を知る、うえでの課題である。したがって就職希望者の欲している情報をまずは積極的に発信していくことが重要である。これは中途採用者の多い(株)山本電機製作所において傾向が顕著に表れた。中途採用者は以前の職場での経験を踏まえ、企業選びにおいて必要な情報がより明確になっている。

(2)中小製造業に定着する段階では、仕事内容への理解と働く人材または個人の特性のギャップ解消が不可欠であると思われる。さらに社員が定着するうえで重要な要素となるのが「職場の雰囲気」である。寺村(2013)は女性社員の「離職」の要因は、職務の幅の限定や仕事の成果に対する評価だけではなく、経営者が女性社員を評価したとしても職場に居場所がないときに気軽に相談できるメンターがいないことも大きな離職要因である¹⁸と指摘している。

すなわち、産休や育休の制度が整備されているのは当然のことであり、その制度を使える雰囲気なのかどうか重要である。当事者は周囲の同僚や先輩社員などの様子から雰囲気を察知したり相談したりするなどして状況を判断する。そもそも中小製造業では女性社員の割合が低いことがほとんどである。したがって高丸工業(株)のような規模の小さい中小製造業においては、まずはトップに近い人材や親族などが男女ともに率先して制度を実行に移していくことが効果的であると考えられる。次にカルモ鋳工(株)のように意識的に若手社員を増やしている中小製造業であれば、「ヨコ」の繋がり活用に効果が期待できる。年齢の近い社員が制度を実行に移す雰囲気が浸透すれば、若い女性社員でも安心して働き続けたいと思える雰囲気が生まれやすい。こうした雰囲気が既に形成されているのは(株)山本電機製作所であろう。

職場というのは人間関係の形成の場、つまりコミュニティのひとつである。一般的に「あの人がなぜ辞めたのかよく分からない」という言葉をよく聞く。まさに人間関係が形成されていない職場では、コミュニケーションが不足しており、知らず知らずのうちに孤独な社員を生む。当然仕事なので遊びに行っているわけではないが、職場は「楽しくない」よりも「楽しい」ほうがいい。「仲が良くない」よりも「仲が良い」ほうがいい。年齢や背景など、ある程度の属性の近い社員がいると安心して働ける。仕事やプライベートの話もしやすい環境がうまれる。すなわち「定着」しやすい職場環境の第一歩となるのである。

18 寺村(2013) p49.

5. むすびにかえて

属性が近い社員ばかりであると組織はクリエイティブさを失う。Granovetterによる「弱い紐帯の強さ」という概念がある。強い絆や繋がりよりも、緩やかな絆や繋がりから新しさや創造性が生まれるという意味である。例えば、同じ生活や食事、趣味をともにする者同士は親しくなり「強い紐帯」となる。しかし、その他の新しい視点や新しい概念を取り入れにくくなる。

ダイバーシティの実現とは単なる女性の活躍ではない。多様な価値観をもつ者が組織のなかで相互作用する場を創造することである。そのためには異なる価値観を受け入れる寛容性が必要なのである。「多様性」と「寛容性」は表裏一体である。ダイバーシティ・マネジメントを進めるには寛容な組織づくりが求められるのである。繰り返しになるが、ダイバーシティに取り組むことは「人手不足」の補填ではない。多様性は刺激とエネルギーをもたらし、新たなアイデアや才能を創出するための戦略となる。中

小製造業こそ、「標準化」ではない「個人」に合った職場づくりが可能なのである。

最後に、ものづくり分野における女性人材の活躍について女性のみ・男性のみで議論するのではなく、組織全体・社会全体で議論し、属性の垣根を越えた相互理解が何よりも重要であることを示唆したい。多様な価値観のなかで人材を育成しボトムアップしていくことで、クリエイティブでおもしろいものづくりが実現できるのである。

本稿は兵庫工業会より委託を受けた「業務仕分けによる女性（文系）人材の活躍促進事業」の成果の一部である。本調査研究にご協力をいただきました、カルモ鑄工(株)代表取締役高橋直哉氏ならびに社員のみなさま、高丸工業(株)代表取締役高丸正氏ならびに社員のみなさま、(株)山本電機製作所代表取締役山本博和氏ならびに社員のみなさまには、この場をお借りして感謝申し上げます。また研究の機会を与えてくださった兵庫工業会ならびに兵庫県工業振興課の関係者のみなさまに厚く御礼申し上げます。

【参考文献】

- Granovetter, Mark S. (1973) "The strength of weak ties," *American Journal of Sociology*, 78 (6), May, pp.1360-1380. 大岡栄美訳「弱い紐帯の強さ」野沢慎司編・監訳 (2006)『リーディングネットワーク論：家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房.
- 兵庫県 (2019a) 「2019ひょうごの男女共同参画」.
- 兵庫県 (2019b) 「ひょうご経済・雇用活性化プラン (2019～2023年度)」.
- 兵庫県 (2020) 「兵庫県地域創生戦略2020-2024」.
- (公社) 兵庫工業会 (2020) 「兵庫業務仕分けロールモデル集」.
- 日刊工業新聞特別取材班 (2017) 『未来にはばたく！兵庫の個性派企業103社：モノづくり県が誇るオンリーワン企業』日刊工業新聞社.
- 葛西和恵 (2012) 「体育会所属新規大卒者の特性—体育会学生は企業にモテるのか?—」『法政大学キャリアデザイン学部紀要』第9号, pp.293-328, 法政大学キャリアデザイン学部.
- 田口由美子・松島桂樹・高島利尚 (2016) 「関西の中小企業における女性活躍」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』pp.377-380, 経営情報学会.
- 寺村絵里子 (2013) 「『職場の雰囲気』が女性の離職に与える影響：企業属性別にみたデプスインタビュー」『ジェンダー研究：お茶の水女子大学ジェンダー研究所年報』第16号, pp.37-57, お茶の水女子大学ジェンダー研究センター.
- 山下紗矢佳 (2020) 「地域中小製造業における女性就業促進：(公社) 兵庫工業会による調査事例より」『日本地域政策研究』第25号, 日本地域政策学会.(予定)