

# ものづくり女性のキャリア開発と監督職登用

浅 海 典 子

---

## アブストラクト：

本稿では製造業9社の生産職場の女性管理・監督職等へのインタビュー調査によって、キャリア開発の現状を分析した。女性監督職の担当職務の分析によれば、女性監督職は6つの機能領域の職務を担当し、主に5つの役割を担っている。

監督職昇進に向けて高度な技能を身に付ける「キャリア開発」では、女性監督職の育成にはひとつの工程のベテラン技能職になることから始まって、ライン全体を把握できるようになり、監督職として生産と人材管理を担当する、という5段階のキャリアパスを辿っていくことが必須の課題である。ライン異動によって経験の幅を広げること、出向や新製品の生産準備などの特別な経験を活かすことも有効である。また出産・育児による中断を経て再就職し、さらに監督職に昇進した「セカンドキャリア」女性のキャリア開発の可能性が示唆された。

「登用推進」策としては、企業がものづくり女性人材の育成と登用の方針を明確に打ち出すこと、上司・部門長が人材を活かす姿勢を示すこと、性別や工程によらず人を育てる職場であること、昇進への動機づけとサポートを行うことが重要である。

「ワーク・ライフ・バランス支援」については、本調査の対象企業では産休・育休と短時間勤務がすでに浸透していた。産休・育休復帰後の監督職昇進は今後の課題となろう。

キーワード：女性活躍、キャリア開発、監督職登用、ものづくり

## 1. 問題意識

2016年にいわゆる「女性活躍推進法」が施行され、多くの企業が女性の活躍推進に向けて具体的な取り組みを求められるようになった。女性の個性と能力の発揮を実現することが経済成長と労働力不足に寄与するという政府方針のもと、女性人材の処遇の見直し、とりわけ管理職に占める女性比率の引き上げが注目を集めている。しかし2005年に「男女共同参画基本計画（第2次）」が掲げた「2020

年までに指導的地位における女性割合を30%に」という目標については、企業の管理職に関する限り、すでに困難だと考えられている（高崎・佐藤、2014）。

女性管理職を増やすためには、管理職となる資質を持つ女性人材を採用し、経験を積ませて育成し、さらに管理職登用にチャレンジさせる必要がある。このような女性のキャリア開発を確実なものにするためには、仕事の腕を磨いて高度な技能を身に付けるための「キャリア開発」、管理・監督職へのステップ

アップを支援する「登用推進」、出産・育児・介護等による仕事の中断を回避するための「ワーク・ライフ・バランス支援」がバランスよく提供されることが求められる。

これらの支援策には、産業や企業、あるいは職場によって多様な取り組みが考えられよう。そこで本稿では、女性が多く働く産業でありながら女性人材の活躍については採り上げられることの少ない製造業生産職場に注目して、生産職場の女性管理・監督職の仕事と役割および監督職登用の内実を明らかにする。製造業生産職場で働くものづくり女性人材のうち、監督職や管理職になった者とその上司等へのインタビュー調査を通して、ものづくり女性管理・監督職が担っている機能と役割を考察し、さらに監督職に就くまでの「キャリア開発」、「登用推進」、「ワーク・ライフ・バランス支援」の要点を探る。

## 2. ものづくり女性の現状

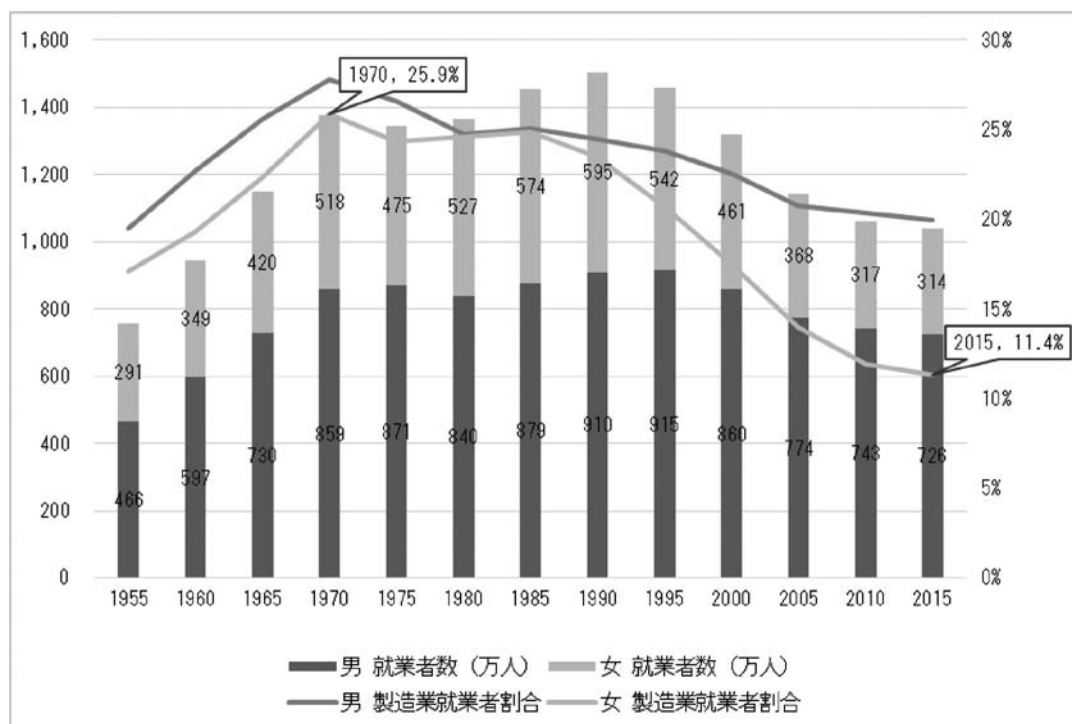
### (1) 就業者の人数と推移

総務省「労働力調査」によれば、2017年の製造業における女性就業者の割合は30.1%である。1980年代後半には製造業における女性就業者割合が40%近くまで上昇したが、その後、減少して2010年頃以降は3割前後となっている。

長期的に見ると、図表1に示したように製造業で働く人は1990年頃をピークとして減少している。女性に限れば、1970年には女性就業者のうち25.9%が製造業で働いていたが1990年代に入って急激に割合が低下し、2015年に製造業で働く女性の割合は11.4%にすぎない。

製造業で働く女性の職種をみると、図表2に示したように、もっとも多くの女性が就い

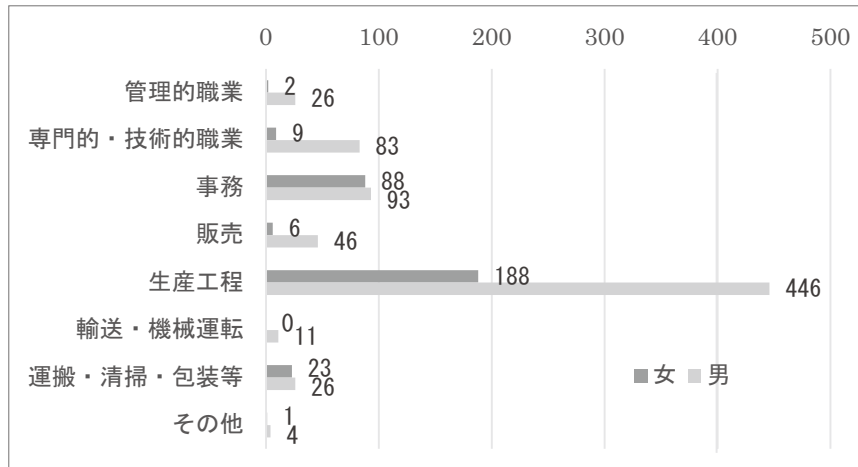
図表1 男女別製造業就業者数と、産業計に占める製造業就業者の割合の長期推移（1955～2015）



出所) 総務省統計局「労働力調査」より作成。

注) 1955年～1970年には沖縄県分は含まれていない。また日本標準産業分類の改定に伴い、2000年の数値と2005年の数値は接続していない。

図表2 2017年製造業における職種別、男女別就業者数（万人）



出所) 総務省統計局「2017年労働力調査」より作成。

ている職種は「ものづくり」であり、188万人の技能職が生産工程で働いている。次いで人数の多い事務職（88万人）の2倍以上を数える。これに対して「リケジョ」と呼ばれて近年注目されている女性技術職は9万人である。

ものづくり女性は減少を続けているが、製造業においては最大の人数を数える人材群である。ものづくりを支える重要な人材でありながら、その役割やキャリア開発について採り上げられる機会は少ない。製造業における女性の活躍を考える際には、量的な意味で影響力の大きい、ものづくり女性人材に関する検討を忘れてはならない。

## (2) キャリア開発の現状

ものづくり女性は、仕事の腕を磨き、経験の幅を広げるキャリア開発に取り組んでいるのであろうか。キャリア開発にはさまざまな方向性と方法があるが、ここでは女性がキャリアの階段を登って管理・監督職に到達しているかをみる。

管理・監督職に占める女性の割合は、産業による偏りがきわめて大きい。厚生労働省「平成29年度雇用均等基本調査」で係長級以上の管理・監督職に占める女性の割合を見ると、「医療・福祉」が52.7%、「生活関連サービス業、娯楽業」が21.7%、「教育・学習支援業」が21.3%に対して製造業は7.8%と大きな開きがある。「電気・ガス等（3.5%）」、「鉱業等（6.8%）」、「建設業（9.6%）」と並んで、製造業は質的な意味での女性活躍がもっとも遅れている産業のひとつである（図表3）。

ものづくり女性の監督職比率はさらに低い。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によれば、製造業の職長<sup>1</sup>の女性比率は5%程度であり、推移を見ても増えていない（図表4）。

労務行政研究所（2015）「女性活躍推進に関する実態調査」は、女性管理職登用が進まない理由について製造業と非製造業の回答を比較している。それによれば、「採用の時点で女性が少ない」（製造業：57.7%、非製造業：42.7%）、「現時点では必要な知識や経験など

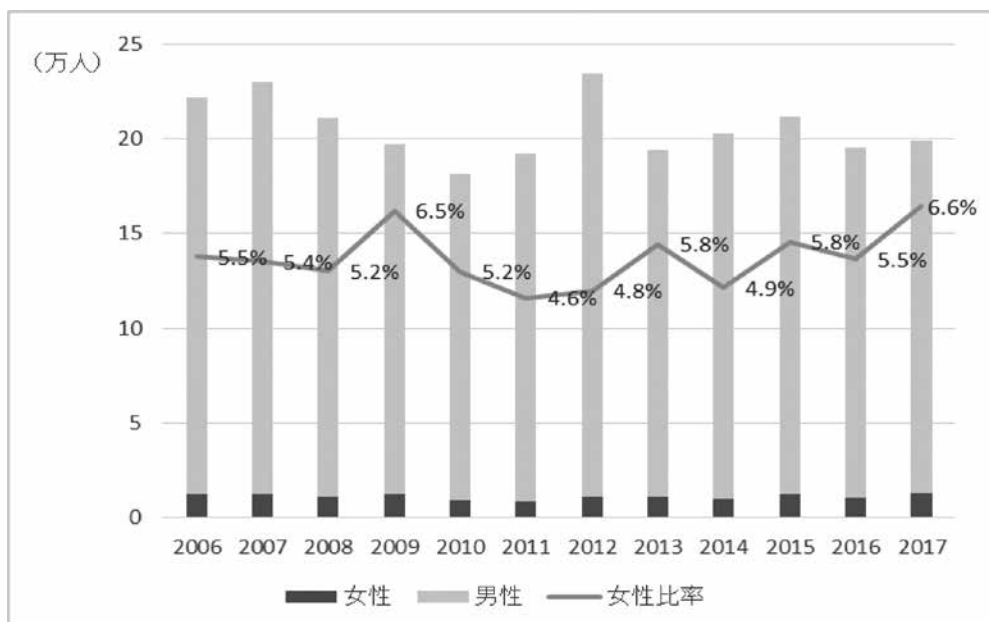
<sup>1</sup> 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」の定義によれば、鉱業・建設業・製造業の事業所において図面、仕様書の点検、作業の手順、仕方、割当等の決定、仕事の進行状況の監督等を通じて、担当の仕事が円滑に進行するよう生産労働者を指揮、監督する者。例として、係長より下位にあって、職長、組長、班長、伍長、組頭等と呼ばれる者。

図表3 産業別・役職別女性管理職割合（％）

回数	係長級以上(役員含む)に占める女性の割合	部長級に占める女性の割合	課長級に占める女性の割合	係長級に占める女性の割合
鉱業、採石業、砂利採取業	6.8	1.0	5.6	8.6
建設業	9.6	2.7	4.7	9.9
製造業	7.8	3.3	5.6	8.6
電気・ガス・熱供給・水道業	3.5	1.1	2.6	4.2
情報通信業	11.7	8.3	10.8	14.4
運輸業、郵便業	10.6	4.4	6.1	10.6
卸売業、小売業	15.0	7.5	10.4	19.6
金融業、保険業	16.8	4.8	10.6	31.3
不動産業、物品賃貸業	12.1	5.2	7.6	20.8
学術研究、専門・技術サービス業	10.7	5.0	7.5	16.8
宿泊業、飲食サービス業	20.4	13.5	15.4	23.3
生活関連サービス業、娯楽業	21.7	18.3	18.6	24.0
教育、学習支援業	21.3	11.0	18.1	25.8
医療、福祉	52.7	50.4	49.7	60.8
複合サービス事業	6.7	1.6	7.3	6.3
その他のサービス業	17.0	8.2	14.5	20.2

出所) 厚生労働省「平成29年度雇用均等基本調査」より作成。

図表4 職長の人数と女性割合の推移（製造業、企業規模100人以上）



出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

図表5 女性管理職登用が進まない理由（複数回答、%）

	全産業 (207社)	製造業 (104社)	非製造業 (103社)
採用の時点で女性が少ない	50.2	57.7	42.7
現時点では必要な知識や経験などを有する女性がいらない	41.1	42.3	39.8
実績・前例が乏しい	30.4	34.6	26.2
能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない	27.1	29.8	24.3
女性の管理職育成に向けた制度が不十分	25.1	27.9	22.3
可能性のある女性はいるが在籍年数などを満たしていない	22.2	26.9	17.5
女性の勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する	16.4	12.5	20.4
時間外労働が多い、または深夜業がある	11.6	10.6	12.6
女性には役職登用に必要な職務経験を積ませにくい	9.7	14.4	4.9
全国転勤または海外転勤がある	8.7	10.6	6.8
男性社員の理解がない	8.7	11.5	5.8
経営者・管理職の理解がない	7.7	11.5	3.9
相談窓口・支援体制がない	6.8	6.7	6.8
上司・同僚・部下となる男性や顧客が女性管理職を希望しない	5.8	7.7	3.9
女性は家庭責任を負っているため責任ある仕事に就けられない	4.8	6.7	2.9
役職者の仕事がハードで女性には無理がある	1.9	1.9	1.9
その他	3.9	2.9	4.9
当てはまるものはない	7.2	6.7	7.8

出所) 労務行政研究所 (2015)「女性活躍推進に関する実態調査」より作成。

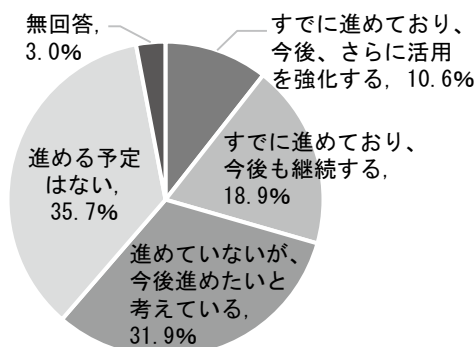
を有する女性がいらない」(製造業：42.3%、非製造業：39.8%)、「実績・前例が乏しい」(製造業：34.6%、非製造業：26.2%)など、いずれの理由も製造業が非製造業を上回り、製造業企業は、女性管理職登用のハードルが高いと捉えていることがわかる(図表5)。

### (3) 企業の方針と取り組み

では製造業企業は、ものづくり女性人材のキャリア開発をどのように捉えているのか。女性人材の活用という意味では、ものづくり女性に注目する企業は少なくない。労働政策研究・研修機構(2016)『ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材確保、定着、育成等に関する調査結果』によれば、ものづくり女性の人材活用を「すでに進めている」企業は3割弱であるが、「今後進めたい」と考える企業も3割を占め、「進める予定は

ない」企業は35.7%である。ものづくり女性人材は、まだまだ能力開発の余地があると考えられているといえよう(図表6)。

図表6 ものづくり人材における女性の活用を今後どのように進めていく考えか



出所) 労働政策研究・研修機構(2016)『ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材確保、定着、育成等に関する調査結果』より作成。

さらに、ものづくり女性人材の活用に取り組む理由について、上記の質問に「すでに進めており、強化」、「すでに進めており、継続」、「進めていないが今後進めたい」と回答した積極派企業に対して、女性人材活用に取り組む理由を聞いたものが図表7である。

これによれば、6割近くの企業が「優秀な人材を確保するため」と答えており、優秀なもののづくり女性人材を自社に確保して活躍してもらいたいという意識が読み取れる。

さらに、ものづくり女性人材の活用と労働生産性の関係を調べたものが図表8である。3年前と比べた労働生産性の変化に関する回答を5段階に分けて、ものづくり女性人材の活用との関係を示している。これによれば、3年前と比べて労働生産性が向上した企業ほど、ものづくり女性人材の活用に関心であることがわかる。他方、労働生産性が「変わらない」、あるいは「低下した」企業はものづくり女性の活躍推進に関心がない（図表8）。

では、企業はどのようなことに取り組んでいるのであろうか。同調査で、ものづくり女性人材活用への積極派企業と消極派企業に分

けて取組状況を尋ねたのが図表9である。

これによれば積極派企業が取り組んでいる施策のうち「作業環境の整備」、「勤務シフトや勤務時間の設定」、「出産・育児休業がハンデとならない人事制度」、「使いやすい器具・設備」などは、女性にとっての障害やハンディキャップを取り除く施策であり、いずれも積極派企業の4割以上が取り組んでいる。

他方、「男女を区別しない仕事の割り当て」、「女性の先輩を指導役に配置」、「管理・監督者やリーダーに登用」、「女性の配置実績が少ない職種への配置」などはキャリア開発へのアクセルとなる施策であり、積極派企業にとってもさらなる課題である。とくに「管理・監督者やリーダーに登用」している企業は積極派であっても3割強にすぎず、ものづくり女性人材の管理・監督職へのキャリア開発は重要性を増すことが予想される。

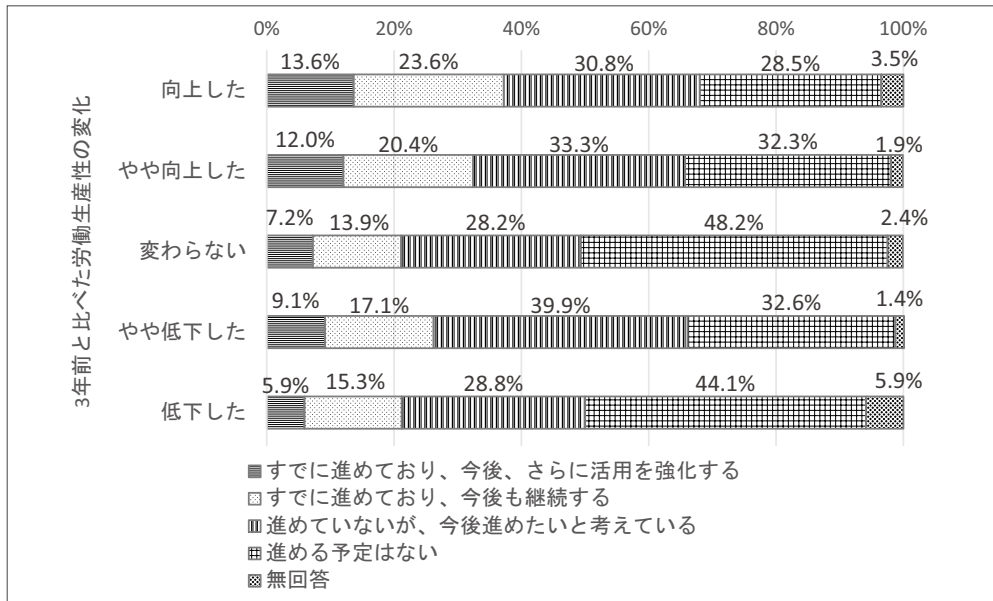
以上のように、製造業企業におけるものづくり女性人材のキャリア開発は始まったばかりであり、とくに管理・監督職への育成と登用は今後の重要な課題である。そこで本稿では、生産職場で管理職・監督職を務める女性

図表7 積極派企業が女性活用を進める理由（3つまで）

優秀な人材を確保するため	58.4%
職場を活性化するため	40.4%
男女とも職務遂行能力によって評価されるという意識を高めるため	35.1%
女性の定着を促進するため	22.7%
製品の品質向上のため	19.8%
企業イメージ向上のため	13.9%
社会貢献・地域貢献のため	10.5%
採用が困難だから	9.1%
人的コストを削減するため	9.1%
行政や法律で規定されているため	2.2%
労働組合や社員側から要望があったため	0.5%
同業他社が進めているから	0.5%
その他	2.3%
無回答	0.4%

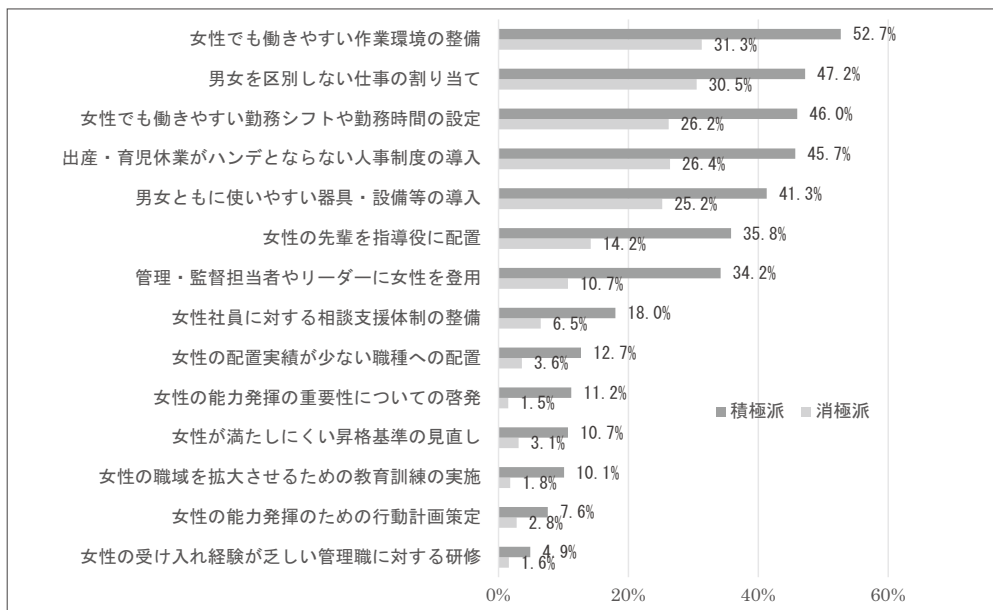
出所) 労働政策研究・研修機構 (2016)『ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材確保、定着、育成等に関する調査結果』より作成。

図表8 3年前と比べた労働生産性の変化別にみた、女性ものづくり人材の活用方針



出所) 労働政策研究・研修機構 (2016)『ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材確保、定着、育成等に関する調査結果』より作成。

図表9 積極派企業・消極派企業のものづくり女性人材の活用への取り組み状況



出所) 労働政策研究・研修機構 (2016)『ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材確保、定着、育成等に関する調査結果』より作成。

およびその上司等へのインタビュー調査を行い、女性管理・監督職が生産職場で担当する

職務と役割、および監督職登用に至るキャリア開発の具体策について考察を行う。

### 3. 製造業生産職場女性監督職の職務と役割

#### (1) 生産職場の女性管理・監督職調査

##### ①調査概要

本調査は、東海4県の製造業企業の協力を得て、2015年5月から8月にインタビューによって実施した。本稿ではそのうち9社につ

いて、生産職場の管理・監督職と監督職経験者、およびその上司へのインタビューの内容を分析する（図表10）。

なお、本稿における生産職場の監督職とは、日々の生産が計画に沿って順調に進むように生産ラインの稼働状況を監督し、メンバーの欠勤や比較的簡単なトラブルへの対応を担う人材を指す。企業によって班長、作業長、リー

図表10 調査概要

	企業概要	調査時期	調査対象者	所要時間
電装品 A社	電装品製造 従業員数約900人	2015年 5、7月	係長1名（A①）	1.5時間
			リーダー1名（A②）	各1時間
			工場長	
			役員	
電子部品 B社	電子・電装部品製造 従業員数約480人	2015年5月	係長1名（B①）	1.5時間
			リーダー1名	各1時間
			事業本部長	
			人事部係長	
プレス部品 C社	精密小物プレス部品製造 従業員数約200人	2015年6月	班長代理1名（C①）	1.5時間
			製造部長	各1時間
			役員	
ゴム部品 D社	ゴム・樹脂部品製造 従業員数約450人	2015年6月	班長1名（D①）	1時間
			製造部課長	0.5時間
			経営企画部次長、担当者	1時間
自動車部品 E社	自動車部品製造 従業員数約14,000人	2015年8月	技能職（E①）	各1時間
			課長、工長	
			人事部マネージャーほか	
電力関連機器 F社	電力関連機器製造 従業員数3,500人	2015年6月	技能職3名（F①、他2名）	1人1時間
			製造グループマネージャー	各1時間
			人事部マネージャーほか	
			人材関連子会社主任	
情報機器 G社	情報機器製造 従業員数約750人	2015年7月	グループリーダー（G①）	1人1時間
			係長（G②③）	
			班長（G④⑤⑥）	
			生産部長	
食品 H社	菓子製造 従業員数約400人	2015年7月	品質管理室長（H①）	1.5時間
			商品開発部グループ長	1時間
			商品開発部課長	0.5時間
			総務部人事課長	1時間
食品 I社	飲料製造 従業員数約450人	2015年8月	リーダー2名（I①②）	1人1時間
			製造部長	1時間
			管理部長	0.5時間



ダーなどの役職名で呼ばれている。

## ②調査企業および対象者

上記の調査のうち、本稿で分析の対象とした女性管理・監督職およびその経験者は図表11に示した9社16名である。

## (2) 機能領域と役割

### ①6つの機能領域

インタビュー調査では、浅海・齋藤（2011）で作成した監督職の職務一覧を対象者に示し、監督職として担当している職務にチェックしてもらった（図表12、ただし課長職のG①と班長昇格前のE①を除く。浅海・齋藤（2011）pp.42.）。

それによれば、14名の女性たちの担当職務は6つの機能に分類される。i. 目標設定、ii. 工程管理、iii. 品質管理、iv. 安全管理、v. 人材管理、vi. ライン変更・製品立ち上げ、の6領域である。全員がすべての職務を担当しているのではなく、特に i. 目標設定

と vi. ライン変更・製品立ち上げの職務については、人による差異が大きい。

### ②5つの役割

女性たちはラインにおいてどのような役割を果たしているのだろうか。職務の考察と本人や上司への聞き取りから、主に5つの役割を担っていることが明らかになった。

#### a. 生産の数量・品質・納期を確保する

14名のほとんどが、その日の生産量に応じて設備、担当者、投入手順などを決定し、作業を監督し、進捗状況を確認して残業の必要性を判断している。その日に決められた数量・品質の生産を確保するのが彼女たちの第一の役割である。F社の製造グループマネジャーによれば「作業長（監督職）の仕事は、ラインを止めないこと」である。

#### b. トラブルの初期対応

ラインを止めないためには、トラブルの初期対応が重要である。トラブル発生時には、監督職はラインを停止させるだけでなく原因

図表11 分析対象とした女性管理・監督職

企業	対象者	現職名	入社	勤続年数	子ども	監督職に就いた職場	監督職昇進時の年齢	監督職昇進時の勤続年数
電装品A社	A①	係長	中途	10年	あり	部品製造	44歳	2年
	A②	チームリーダー	中途	15年	あり	部品製造	42歳	10年
電子部品B社	B①	係長	新卒	19年	なし	部品製造	27歳	9年
プレス部品C社	C①	班長代理	中途	8年	あり	部品製造・検査	44歳	7年
ゴム部品D社	D①	班長	新卒+中途	7年+14年	あり	部品検査	38歳	7年+5年
自動車部品E社	E①	班長(予定)	新卒	24年	あり	部品検査	30歳	11年
電力関連機器F社	F①	技能職	新卒	26年	なし	機器検査・包装	34歳	15年
情報機器G社	G①	課長	新卒	25年	なし	機器製造	35歳	16年
	G②	係長	新卒	25年	あり	機器製造	29歳	10年
	G③	係長	中途	13年	あり	機器修理・再生	45歳	7年
	G④	班長	新卒	23年	あり	機器製造	35歳	16年
	G⑤	班長	新卒	23年	あり	機器製造	35歳	16年
	G⑥	班長	新卒	29年	なし	機器修理・再生	31歳	12年
食品H社	H①	室長	新卒	19年	なし	食品包装	26歳	7年
食品I社	I①	リーダー	中途	11年	あり	食品包装	48歳	7年
	I②	リーダー	中途	15年	あり	食品包装	47歳	11年

図表12 女性監督職の担当職務

			労働集約型								技能形成型							
			企業	電装品A	部品C	ゴム部品D	電力関連機器F	食品H	食品I		電子部品B	情報機器G						
			No	A①	A②	C①	D①	F①	H①	I①	I②	B①	G②	G③	G④	G⑤	G⑥	
			現職	係長	リーダー	班長代理	班長	なし	室長	リーダー	リーダー	係長	係長	係長	班長	班長	班長	
			当時の役職	リーダー	リーダー	班長代理	班長	作業長	ライン長	リーダー	リーダー	班長兼務	班長兼務	班長兼務	班長	班長	班長	
機能	No	職務内容																
目標設定	1	年間または半期ごとに職場の目標・課題（生産高、品質など）を設定			○					○			○	○			○	
	2	画生	日	当日の生産量に応じて使用設備・担当者、投入手順を決定	○	○	○	○	○		○	○	○			○	○	
	3	立産	週	週の生産予定に応じて一週間の生産量を平均化し、決定			○	○										
	4	案計	月	受注量増大時期(月末、20日)を予測して時期と生産量を計画			○	○								○		
	5	部品発注						○			○	○					○	
	6	出荷指示票準備							○									
	7	作業監督			○	○	○						○	○	○	○	○	
	8	進捗状況の確認				○							○	○	○	○	○	
	9	受注状況の変化(生産繰上げや特急品)を確認				○				○	○		○	○			○	
	10	物流・配膳（部品供給）				○							○				○	
	11	ライン作業		日常的にラインに入る					○	○	○	○						○
	12			欠員補充でラインに入る						○	○	○	○	○			○	○
	13			ミスや遅れの発生時にラインに入る							○	○	○	○	○			○
	14			パートタイマーの勤務時間外にラインに入る							○	○	○	○	○			○
	15		作業時間チェック		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	16		出来高・達成率チェック		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	17		残業の必要性を判断		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	18		生産計画の問題点を分析		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	19		部品供給の遅れ、作業環境の悪化などの問題解決		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	20		部品取り動作の改善		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	21		作業標準書の作成・改定		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	22		設計変更適用管理													○	○	○
	23		ボカよけ治具の開発・作製									○	○			○	○	○
品質管理	24	トラブル発生時のライン停止		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	25	トラブルの原因を判断（設備異常か製品トラブルか）		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	26	原因が判断できなければ品質管理担当者に依頼		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	27	簡単なトラブル発生時の設備復旧		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	28	不良品発生時の報告を受ける		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	29	原材料・部品・資材の不良の報告を受ける		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	30	不良品発生時の要因分析		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	31	不良品の手直し		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	32	不良品発生時の製造担当者への指導・アドバイス		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	33	改善提案を行う		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	34	改善事例について報告会で発表する		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	35	QC活動でメンバーに提案を要請する		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
安全管理	36	研修・研究会の開催・出席		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	37	設備点検保守計画の立案									○	○						
	38	毎月の定例安全活動実施										○					○	
	39	新人への安全教育		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	40	潜在的な危険箇所の点検		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	41	安全面でのメンバーの問題行動を指導・改善		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
人材管理	42	安全マニュアルの作成・改定																
	43	人員計画	日	当日の人員配置・仕事配分・応援要請	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	44			メンバーの技能や適性を考慮して、応援要員を決定	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	45			翌週の人員数・配置を調整	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	46			翌月の人員数・配置を立案、異動・採用を要請	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	47			翌月のメンバーの休暇取得調整	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	48		期	誰にどの資格を取得させるかを計画	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
	49		人事考課・定期異動のための情報提供															
	50		新人（正社員）の育成計画立案													○	○	
	51		新人（非正社員）の育成計画立案													○	○	
	52		メンバーの技能レベルと適性を把握															
	53		生産状況に応じて人員配置変更（複数回/日）															
	54		メンバーの体調や作業進捗状況を観察															
	55		多能工指導															
	56		新人の育成担当としてOJT実施															
	57		新人の育成担当としてOff-JT実施															
	58		メンバーへの時間外勤務の要請															
	59		メンバーとの面談による問題点把握、指導															
	60		技能資格の認定業務															
	製品立ち上げ・	61		メンバーの不満解消・退職予防		○	○	○	○	○	○	○					○	○
62			経営環境や当社の課題を部下に伝える															
63			ライン変更の必要性・メリットを伝える										○	○				
64			上位者の方針を分かりやすく伝える													○	○	
65			生産ライン移管先での技能指導															
66			品種切り替え時の生産工程設計の検討														○	
67			品種切り替え時の段取り替え														○	
68			レイアウト変更・設備更新時に意見具申															
69			新製品設計に意見具申		○	○	○	○	○	○	○	○						
70			特注品試作														○	

注1) 空欄は、本人が担当していない、あるいはその職場に存在しない職務を表わす。

注2) ○をつけた職務を担当していた時点での役職を「当時の役職」とした。

注3) 調査時点で係長クラスの5名のうち、A①とH①は班長当時の職務をチェックしてもらった。他3名はいずれも班長を兼務していたので、班長としての職務に○をつけてもらった。

が設備異常か製品トラブルかを判断し、わかる範囲で設備復旧を行う。経験豊富な監督職がライン停止時間を短くすることができれば、ラインの生産性は高まる。

### c. ラインメンバーの監督・育成

日々の生産を担うラインメンバーの監督と育成も、監督職の重要な役割である。各人の技能レベルや適性を考慮しながら人員配置と仕事の配分を決め、必要に応じて配置を変更する。男女混合職場や男性中心の職場もあり、雇用形態もさまざまである。派遣社員、契約社員、外国人など多様なバックグラウンドを持つメンバーのひとりひとりを、彼女たちはきめ細かく監督・育成している。たとえばA②は、「若い人にはこちらから話を聞き出す。40歳代なら話を聞いてあげる。外国人のメンバーは、他の人の前では注意しない」など、メンバーに応じた接し方を心がけていた。

### d. 5Sや改善活動の先頭に立つ

女性監督職は自ら先頭に立って5Sや改善活動を進めている。たとえばG①は入社17年目に主任に昇格して生産職場の5Sを任された。当時の5Sは美化作業のレベルを脱しておらず、区画線の色も設備の高さもバラバラだった。提案すると現場から反発され、修正案を説明して直してもらうことの繰り返しだったという。

### e. 組織方針・計画などの情報をラインメンバーに伝える

ラインメンバーとしてもものづくりの経験を持つ監督職が組織の方針や計画をわかりやすく伝えることによって、メンバーの仕事への意識が変わってくる。C①は廃却金額の減額に取り組んでいるが、会社の目標をラインメンバーにきちんと伝えたところ、取り組み方が変わってきたという。不良品の判断を全員で擦り合わせることによって減額が達成できて班の評価が上がり、やりがいを感じていると話した。

以上のように、女性監督職は6つの機能領域の職務を担当し、ラインにおいて主に5つ

の役割を果たしている。

## (3) 労働集約型職場と技能形成型職場

監督職としての職務をチェックしてもらうことができた8社14名について、担当工程と製品の種類、作業内容、ラインメンバーの人数や雇用形態などを比較した上で、職場の人材活用のタイプを「労働集約型」と「技能形成型」の2つに分類した。

図表13に示した通り、「労働集約型」に分類されるのは、量産品を扱う簡単な組立、あるいは包装や検査の工程であり、比較的簡単な作業を担う人材が支える職場である。ラインメンバーは非正社員中心の場合も、正社員が多い場合もあるが、全体としてメンバーの人数は多い。電装品A社の組立工程(A①②)、プレス部品C社の加工・検査工程(C①)、ゴム部品D社の検査工程(D①)、電力関連機器F社の検査・包装工程(F①)、食品H社の包装工程(H①)、食品I社の包装工程(I①②)の6社8名が該当する。

「技能形成型」は労働集約型職場よりも高度な技能によって組立、加工、修理が行われる職場であり、ラインメンバーの技能が製品の品質に強い影響を与える職場である。ラインメンバーの人数は比較的少ない。電子部品B社の組立工程(B①)、情報機器G社の組立・修理・加工工程(G②③④⑤⑥)の2社6名が該当する。

2タイプの職場の女性監督職の職務には、それぞれどのような特徴があるのかを検討する(図表12)。

### ①労働集約型

このタイプの職場の多くの女性監督職が担当している職務は、当日の生産量に応じて設備と担当者と投入手順を決め(No.2)、作業を監督しながら進捗状況のチェックを行い(No.7、8、15、16)、残業の必要性を判断する仕事である(No.17)。8名中6名が日常的、あるいは欠員が出た場合等にラインに入って

図表13 労働集約型職場と技能形成型職場

	企業	対象者	調査時点の 所属部署	調査時点の 役職	監督職当 時の職場 /工程	ラインメン バーの 人数(人)	ライン メンバーの 雇用形態	仕事内容、分担方法、 必要な技能など
労働集約型	電装品 A社	A①	生産 推進室	係長	組立	15	正社員、 派遣、契約、 パート、 期間社員、 外国人を含む	ワイヤーハーネスの製造ライン。組み付け、圧着、 検査のライン。
		A②	部品 製造	リーダー	組立	13	正社員、 派遣	
	プレス部 品 C社	C①	部品 製造・ 検査	班長 代理	加工・ 検査	16	正社員、 派遣、 外国人を含む	バルブの溶接・拡張作業 と検査のライン。検査は正 社員、溶接拡張作業は派 遣社員。
	ゴム部品 D社	D①	部品 検査	班長	検査	9	正社員、 派遣、契約、 外国人を含む	一日7,500本のホースの検 査工程。検査とその準備・ 運搬作業。
	電力関連 機器 F社	F①	機器検査 ・包装	—	検査・ 包装	約20	正社員、 派遣	電力関連機器の外観検査 と包装、運搬作業。
	食品 H社	H①	品質 管理	室長	包装	3	正社員、 パート	キャンディの包装工程。袋 包装とその箱詰め作業。
	食品 I社	I①	食品 包装	リーダー	包装	7	正社員、 契約	粉末飲料の瓶詰工程。瓶 詰めとラベル貼り、その前 後の運搬と箱詰め作業。
		I②	食品 包装	リーダー	包装	8	契約	コーヒー豆の包装工程。 充填機のオペレーション、 運搬、箱詰めなどの作業。
技能形成型	電子部品 B社	B①	部品 製造	係長	組立	49	正社員、 派遣、 期間社員	電子部品の10本のラインを 担当。設備による製造ライ ンと手組みのラインあり。
	情報機器 G社	G②	機器 製造	係長	組立	46	正社員、 派遣、契約	コピー機の周辺機器の量 産職場。3本のラインの班 長と他の2本のラインを含 めた係を担当。
		G③	機器 修理・ 再生	係長	修理・ 加工	40	正社員、 派遣	プリンターの再生ラインの 班長と再生事業の係長を 兼務。回収された使用済 み製品を洗浄し、組み立 てて再生。
		G④	機器 製造	班長	組立	5	派遣、 パート	コピー機周辺機器の組立 作業。日産5台で部品数が多 く、作業は複雑。
		G⑤	機器 製造	班長	組立	1	派遣	コピー機周辺機器の組立 作業。
		G⑥	機器修理 ・再生	班長	修理・ 加工	4	派遣	プリンターの再生ライン。 使用済み製品の再生作業。

注1) F①の職場では6人の作業長に対してラインメンバーが100人ほどであったため、約20と表記した。また  
B①とG②③は係長として複数のラインを受け持っているため、メンバーの人数が多くなっている。

作業を行っているが（No.11～14）、2名はライン作業をまったく行っていない。

トラブル発生時にはライン停止、原因究明、技術者への連絡を行い、簡単なトラブルなら設備の復旧も担う（No.24～27）。不良品が発生すれば要因分析と不良品の手直し、不良の原因がラインメンバーの作業にあれば指導やアドバイスを行う（No.30～32）。

人材管理では、個々のメンバーの技能レベルに応じた人員配置を工夫し、多能工指導や新人育成も担当する（No.52～56）。またメンバーの不満解消・退職予防（No.61）もすべての女性監督職が行っている。

他方で、レイアウト変更・設備更新時の意見具申（No.68）、新製品設計への意見具申（No.69）を行っている人は、技能形成型職場の監督職に比べてやや少ない。

労働集約型職場の女性監督職の役割を、具体的な職場によって説明する。このタイプの職場では多人数のラインメンバーが比較的簡単な作業を担い、女性監督職はこれらのメンバーの管理・監督を主たる役割としている。特に電装品A①②はライン作業を行わず、ラインメンバーとは明確に異なる役割を果たしている。

電装品A①は、リーダーに任命されてから、「夢工場」という取り組みを始めた。自分たちの夢の工場に向かってライン全員が参加する改善活動であり、安全・品質・生産のどのようなことでもよいので、困っていること、やりたいことを書き出して提出してもらい、それを改善提案に繋げていった。毎日、昼休み後の15分間を「QCタイム」として、チームリーダーが主導して話し合ったり教え合ったりする。朝礼は生産量や不良品などに関する上司からの連絡が目的であるが、QCタイムはコミュニケーションの時間であり、まず

ライン全員で始めて、その後、全社で展開した。

A①の上司である工場長は、女性監督職の役割について次のように話した。「かつて、不良品が多発した時期があったが、その解決策にホームランはない。現場の活力・元気・達成感・充実感が活性化につながり、活性化は不良品発生の直接的な解決策ではないが、当社のような労働集約型のラインでは、ひとりひとりのモチベーションアップが手っ取り早い。」つまり、A①のようにラインメンバーと活発なコミュニケーションを取り、ひとりひとりの意欲を引き出し、改善活動への参画を促して活気のある職場を作ることが女性監督職の大きな役割であり、結果的にその活気が品質に貢献するというのである。労働集約型の職場において、女性監督職はこのような役割を果たしていると考えられる。

## ②技能形成型

労働集約型職場よりも高度な技能によって組み立て、加工などが行われている技能形成職場では、労働集約型職場の多くの女性監督職が行っている職務に加えて、経営環境と会社の現状や（No.62）、ライン変更の必要性をメンバーに伝えて（No.63）、組織方針を浸透させる役割を担っている。また設計変更適用管理（No.22）、レイアウト変更・設備更新時の意見具申（No.68）、新製品設計への意見具申（No.69）を行っている監督職も多く、ものづくりの作業を管理するだけでなく、生産ラインそのものの改善や生産性向上に寄与していることがわかる。

技能形成型職場の女性監督職は、自らもライン作業を行いながらメンバーを指導し、生産ラインそのものの改善や生産性向上に携わっている。たとえば情報機器G⑤は事務機器製

<sup>2</sup> 配膳作業とは、製品の組み立て・組み付けに必要な部品・部材を準備し提供する作業である。組み立て作業者が効率的に作業できるように、作業手順に沿ってタイミングよく、適切な位置に適切な数量を置くことが求められる。

造ラインの仕事から始まって多種多様な製品のラインで経験を積んできた。配膳作業<sup>2</sup>を覚え、少量生産方式に変更されてからは1人で完結生産を行い、班長になってからは部下6人と1日に情報機器500台近くを組み立てた。生産管理、不具合対応、品質管理、標準管理、人材教育、改善活動などを担当して、調査時点でG⑤は翌年に予定されている新機種の導入に備えて、技術部、設計担当と一緒に生産準備に携わっていた。生産部の代表として部品の形状や手配などについて検討を重ね、会議では生産の立場から意見を述べているとのことであった。自らのものづくりの技能をライン管理に活かし、さらに新製品のライン構築にも携わるのは技能形成型職場の女性監督職の特徴である。

以上のように、女性監督職の職務と役割は製品と作業工程に関わらず概ね共通しているが、詳細に観察すると、労働集約型と技能形成型では求められる役割に若干の違いがあり、各々の職場の女性監督職はそれに応じてラインに貢献している。

#### 4. 女性監督職のキャリア開発

女性が仕事を続けて監督職に昇進するためには、より高度な技能を身につけながら同時に経験の幅を広げる「キャリア開発」によって、監督職に必要な能力を開発していくことが必須である。また前例の少ない女性登用を

進めるためには、積極的な「登用推進」の策を講じることも重要である。さらに出産・育児・介護などの家庭責任との両立を図る「ワーク・ライフ・バランス支援」も欠かせない。

これらは産業や職種によらず、すべての女性の活躍と登用に求められる条件であるが、今回の調査によって明らかになった製造業生産職場の女性監督職について、具体的に挙げてみたい。

##### (1) 継続キャリアとセカンドキャリア

16名の管理・監督職およびその経験者の初職からのキャリアのパターンは、図表14のように分類できる。

No.1～4は中断のない「継続キャリア」であり、すべて現職の企業に入社し、異動や昇進を経て現職に就いている。No.3の2名は技能職としてスタートし監督職を務めた後、技能職に戻っている。No.4は事務職から始まり、生産職場の監督職を経て管理職に昇進した。

No.5～7は結婚・出産を機に仕事を辞め、専業主婦やパートタイマーを経て技能職として再就職したのちに監督職に登用された「セカンドキャリア」を歩んでいる。No.5は事務職として働いた初職の企業に技能職として再就職し、その後、監督職に昇進した。

図表14 継続キャリアとセカンドキャリア

パターン	初職	経過	現職	調査対象者
継続 9名 キャリア	No.1	技能職 → 異動・昇進 →	生産職場監督職	B① G② G④ G⑤ G⑥
	No.2	技能職 → 異動・昇進 →	生産間接職場管理職	H①
	No.3	技能職 → 生産職場監督職 →	技能職	E① F①
	No.4	他職種 → 異動・昇進 →	生産職場管理職	G①
セカ 7名 ンド キャリア	No.5	他職種 → 主婦・パート → 技能職 →	生産職場監督職	D①
	No.6	技能職 → 主婦・パート → 技能職 →	生産職場監督職	C①
	No.7	他職種 → 主婦・パート → 技能職 →	生産職場監督職	A① A② G③ I① I②

## (2) キャリア開発

### ① 監督職へのキャリアパス

筆者は本調査に先立ち、2007年～2010年に機械部品、電器等製造企業5社20名の女性監督職および監督職補佐にインタビュー調査を行った。それによれば、生産職場の女性監督職は、下記のキャリアパスを経て監督職に必要な技能を形成していた<sup>3</sup>（図表15）。

本調査においても、16名はほぼ上記と同じプロセスを経て監督職に到達していた。

たとえば電装品A①は高校を卒業後、事務職として働き、結婚・出産による中断を挟んで42歳でA社に技能職として就職した。ワイヤーハーネスの製造ラインで組み付け、圧着、検査の仕事からスタートし、入社3年目にチームリーダーに昇格した。リーダーとしてライン作業から離れて15人ほどのラインメンバーの監督と作業指導、ライン改善、安全・品質・生産性の管理、人材育成を担当し、その後、製造部門の間接スタッフとしてラインの改善を専門に担当した。さらに異動によっていくつかの製品生産ラインのチームリーダーを務め、入社8年目に係長に昇進して4チーム40人のラインメンバーのラインの監督を任された。フロア全体の管理、工場案内、安全・品質・生産・人材・改善の計画立案と実施および報告が任務だった。その2年後に生産推進室に異動し、調査時点では生産推進室の係長である。

電子部品B①は高校を卒業してB社に入社

し、自動車エアコン組み立てラインのはんだ付け担当からスタートした。生産ラインの統廃合によって自動車メーター等の製品のラインを異動しながら入社3年目にラインリーダーとなり、当日の生産量チェックや残業要請などを担当した。それまで男性の仕事だった配膳作業もB①が務めるようになった。入社10年目に班長になり、その後、ラインの異動や再編を経ながら入社15年目に係長に昇進した。調査時点の部下は合計49人である。

B①は入社12年目までに合計3回、ライン移管準備のために親会社へ出向している。親会社から移管される生産ラインの作業実習を行い、B社に戻ってライン立ち上げとメンバーの教育を担当する。3回目の出向では、生産設備の操作や調整についても勉強したとのことである。

情報機器G④は高校卒業後にG社に入社し、情報機器の部品の組立ラインに就いた。コンベア生産で日産300台を組み立てた。入社13年目に産休・育休を取得し、職場復帰後の入社16年目に組立ラインのリリーフになった。このラインの作業はすべて出来たので、リリーフとして欠員への対応、トラブル時の呼び出し対応、配膳作業などを受け持つようになった。翌年、班長に昇進し、手順書改定や工程分割等の班長業務を担当するようになった。その後2度目の産休・育休を取得し、職場復帰後に2本のラインの班長になった。2本とも請負企業が担うラインであり、G④は班長として作業進捗と変更事項の管理、他部

図表15 女性監督職のキャリアパス

i	ひとつの工程のベテラン技能職になる
ii	リリーフやライン外担当としてライン全体の状況を把握する
iii	担当製品の生産工程が一通りできるようになる
iv	ライン作業からはずれ、トラブル対応や新人教育を担う
v	監督職として生産と人材管理を担当する

<sup>3</sup> 浅海・齋藤（2011）p.45

署との連携や調整を行った。入社22年目に別の製品のラインに班長として異動し、調査時点では班長としての仕事に加えて、「ダイバーシティ勉強会」のワーキンググループのメンバーとして活動していた。

以上のように、女性監督職は概ね図表15のキャリアパスを辿って監督職に登用されている。生産に必要な技能の高さ（難易度）によって、キャリアパスの各ステップに必要な勤続年数は異なるが（図表11）、辿っていく道筋はほぼ同一である。つまりこのプロセスが監督職への育成の道筋であり、時間をかけてこの道を進むことが、ものづくり女性人材のキャリア開発においてもっとも重要な具体策である。

#### ②監督職に昇進するまでの期間と経験した職場の数

16名が監督職に昇進するまでの期間は、平均すると10.5年である。また昇進するまでに経験した職場の数は平均で2.5であり、約10年かけて2つ以上の職場を異動した後に監督職に昇進している。異動によって経験の幅を広げることが重要である。

#### ③特別な職務経験

インタビューでは、日々の職務以外にも「特に勉強になった」「貴重な経験だった」という特別な職務経験について聞くことができた。

##### i. 出向による教育訓練

その第一は、生産ラインの移管準備を目的とした、他企業への出向によるライン作業の実習である。すでに述べたように、B①はこれまでに3回、親会社へ出向してライン作業の実習を経験した。親会社からライン移管が予定されている製品について、まず出向者がライン作業や生産設備の操作・調整のスキルを身に付けて、自社へ戻ってライン立ち上げに携わるのである。B①の上司によれば、出向は単にライン作業を覚えるだけでなく、親会社の仕事の厳しさやライン管理の方法を学ぶ貴重な経験になるという。

##### ii. 新製品の生産準備

G③とG⑤は、新製品のライン立ち上げ準備のために、技術部とのプロジェクトチームに参加した経験を持つ。2人はこの経験によって、試作から量産までの生産の流れを理解し、高品質の製品を効率的に生産するためにはどのような生産ラインを構築すればよいかを検討する会議において、自分の意見を述べるができるようになった。さらに他部署との連携の取り方など、日常業務では学べないことを経験できたと話した。

#### ④セカンドキャリア女性のキャリア開発

本調査で特徴的だったのは、出産・育児による中断を経てもう一度働き始めたセカンドキャリアの女性たちの活躍である。いずれのケースも家庭責任との両立を考慮して、自宅から近い企業に再就職している。またセカンドキャリアの7名のうち3名はパートタイマー、派遣社員、契約社員として再就職した後に正社員に転換し、さらに監督職を任されるまでになっている。子育てが一段落したセカンドキャリアの女性たちが、地域の製造業企業でライン管理を担う重要な人材となる可能性が見出された。

#### (3) 登用推進

上記のようなキャリア開発によって、監督職登用に必要な技能を身に付け、能力を開発することは必須であるが、それに加えて女性の監督職・管理職登用を進めるための積極的な推進施策や取り組み姿勢が事例から明らかになった。

##### ①ものづくり女性人材の育成と登用の方針を明確に打ち出す

なによりもまず、女性人材の育成と登用を経営方針として明確に打ち出すことが重要である。食品H社は経営方針に「女子力アップ」を掲げていた。また情報機器G社の生産本部長は「女性リーダーが男性メンバーをまとめて、ものづくりができる工場であることを当社の強みとしたい。」と述べている。さらに



食品I②は「勝手に「やりたいです！」と言ってもダメ。会社が女性ラインを作るという方針を示していたのがよかった。会社方針がないと動きにくい。」と話した。はっきりと見える形で女性の育成と登用を掲げることで、社内のベクトルが一致し、女性本人も力を発揮しやすくなる。

このような女性人材の育成・登用の企業方針の背景には、深刻化する人材不足がある。本調査の対象企業は東海4県に立地しているが、インタビュー調査から見えてくる生産ラインは、パートタイマー、派遣社員、定年退職後の嘱託社員、外国人派遣社員、外国人技能実習生など、多種多様な属性と雇用形態のメンバーがともに働く職場である。また将来的な人材不足への懸念が複数の企業から聞かれた。たとえば電子部品B社の人事部係長は「この地域で将来的に、日本人の若手男性社員が十分に確保できるとは考えにくい」と話し、育児休暇の長期化、外国人の採用、障がい者のフレキシブルな勤務体制導入などを進めていた。性別や国籍などの属性を超えた優秀な人材の確保・育成・登用がきわめて重要な経営課題となっていることがわかる。

#### ②上司・部門長の人材を活かす姿勢

インタビューでは、多くの上司や部門長が「性別にかかわらず個人の能力と実績を評価して登用している」と述べた。それだけでなく、女性の能力を活かしているという発言もあった。たとえば電力関連機器F社の製造マネジャーは「女性作業長が、男性作業長の「仲良しクラブ」を活性化する」と述べ、監督職が男女混合になることの意義を示した。また情報機器G社の生産本部長は「受注には5Sが最低条件であり、5Sは女性がうまくやってくれる」と話した。女性をステレオタイプによって評価することはキャリア開発を阻害する恐れがあるが、これらの上司や部門長の、個人を的確に評価し登用する姿勢は、性別によらず人材の能力発揮に繋がると考えられる。

#### ③人を育てる職場であること

ものづくり女性が管理・監督職として活躍する職場は、いずれも人を育てる仕組みを備え、活力のある職場であった。すでに述べたように、電装品A①は「夢工場」の取り組みでラインメンバー全員による改善活動を行い、品質への意識と意欲の向上を図った。

また食品I社の製造部長によれば、I社では、以前はラインメンバーはあくまでも「オペレーター」であり、彼らにライン管理の意識を求めることはなかったという。しかし会議や職場懇談会で当時のI社の経営環境について話したところ、ラインメンバーの方から現場で困っていることを改善したいとの申し出があった。粉末飲料の瓶詰工程において「キャップの詰まりをなくしたい」という問題提起から始まり、ラインのセンサーの位置を変更するなどの活動を保全担当者も交えて進め、商工会の大会で受賞するほどの成果を得た。その際、女性ラインメンバーは「私たちは、こういった活動はやってはいけないのだと思っていました。」と話したという。また若手のメンバーも「私たちにもできる」と自信を持てるようになったとのことである。その後、その職場から女性監督職が誕生している。

I社製造部長はものづくり女性の人材開発について、「現場が品質管理を取り込んでやっていくということであり、請負化によって弱くなった現場力を回復すること」と話した。つまり日々の生産を担う女性たちを単なるオペレーターではなく、ライン管理の意識を持ったメンバーとして育成した結果、女性が監督職に就き、ものづくりの力の向上に貢献しているのである。ラインメンバーを単なる作業者と見るのではなく、知識と経験を与えて育成するマネジメントに転換していくことが女性のキャリア開発と生産ラインの技能向上のカギである。

#### ④昇進への動機づけとサポート

男女を問わず部下の育成には上司の姿勢が

大きな影響を及ぼすが、とくに女性は長期的なキャリアの見通しを持たずに仕事に就く場合が多く、昇進を予想も期待もしていない。上昇志向を持たない女性に対して、上司は以下のような動機づけとサポートを行っていた。

- まずは監督職の仕事を部分的に任せ、自信を持たせてから昇進させる。
- 本人がやりたくないと言っても「失敗してもよい」、「サポートする」と伝えて思い切って登用する。
- 本人に何を期待しているのかをはっきり伝える。

昇進を告げられて戸惑った女性たちも、上司によるこのような働きかけによって次第に意識を変え、「後輩の力になりたい」、「任されたからには期待に応えたい」という使命感を持つようになる。またI①が「先輩たちが作ってくれた女性リーダーの道なので、後輩の事を考えれば、自分が引き受けなくてはならない」と話したように、女性のキャリア開発に貢献したいという発言も複数の女性から聞かれた。

労働政策研究・研修機構（2013）『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊本編—』によれば、女性は男性に比べて昇進意欲が低い（労働政策研究・研修機構（2013）pp.30-33）。企業も女性管理職登用が進まない理由として、女性本人が希望しないことを指摘している（図表5）。しかし、同調査で管理職昇進を希望する人の理由を男女別に比較すると、「やりがいのある仕事ができる」との回答は男性より女性の方が割合が高く（労働政策研究・研修機構（2013）pp.36-37）、女性の方が昇進によって仕事のやりがいが増えたと考えている。ラインメンバーとしての仕事に手応えがあり、昇進によってさらにやりがいのある仕事に就けると考えることができれば、女性は管理・監督職としての役割を引き受けるのではないだろうか。

#### （4）ワーク・ライフ・バランス支援

今回の調査対象企業はいずれも女性に対して「とにかく長く働いてほしい」という就業継続への強い期待を持っており、ワーク・ライフ・バランス支援策はすでにかなり浸透していた。現職在職中に出産した女性のすべてが育児休暇を取得し、短時間勤務もほとんどが経験している。また1名は介護休暇を取得していた。

とくに自動車部品E①の事例では今後の課題が見出された。E①は入社12年目に同期でもトップクラスで班長に昇進し、その後、3回の産休・育休の間に班長職を降りてラインメンバーに戻り、入社18年目に職場復帰して試作用部品の検査課に異動した。ここでの約6年間の仕事ぶりが認められて、調査時点の翌年には班長に任命される予定で昇進前教育を受講中であった。課長との面談で班長になる意志があるかを聞かれ、E①は「この歳で班長に？」と思ったが、かつて班長時代に班長の仕事をやりきっていないと感じて心残りだったので、もう一度やってみようと思ったという。E①の上司は、家庭責任のある女性には定型的な仕事を与えがちだが、E①は能力・意欲ともに高いので、生産ラインでの経験を検査課で活かして役職者をめざしてほしいと述べた。また「班長だから残業しなくてはならないという事ではないので家庭と班長は両立できるはず」と話している。産休・育休復帰後であってもポジションと動機付けを工夫することで、監督職として力を発揮できる可能性がある。

さらに、短時間勤務者や急な欠勤にフレキシブルに対応するための工夫も見られた。情報機器G社では、少量品や一人工に満たない工程を集めて、短時間勤務者が働きやすい職場を作っていた。またG社では、育休明け女性を改善活動専任の「コモンチーム」に配属し、無理のない職場復帰を促す工夫を行っている。

#### 4. まとめ

本稿では、製造業9社の生産職場の女性管理・監督職と監督職経験者、およびその上司等へのインタビュー調査によって、ものづくり女性の管理・監督職へのキャリア開発の現状を考察した。事例調査によって明らかにになったことは以下のとおりである。

生産職場の女性監督職は、企業・製品・職場による若干の差異はあるものの、i. 目標設定、ii. 工程管理、iii. 品質管理、iv. 安全管理、v. 人材管理、vi. ライン変更・製品立ち上げ、の6つの機能領域の職務を担当している。また女性たちは主に以下の5つの役割を担っている。a. 生産の数量・品質・納期を確保する、b. トラブルの初期対応、c. ラインメンバーの監督・育成、d. 5Sや改善活動の先頭に立つ、e. 組織方針・計画などの情報をラインメンバーに伝える、である。

8社14人の女性監督職の担当工程と製品の種類、作業内容、ラインメンバーの人数や雇用形態などを比較すると、職場の人材活用は労働集約型と技能形成型の2つのタイプに分類できる。量産品組立、包装、検査などの工程である労働集約型職場の女性監督職は、日々の生産と改善活動、メンバーのモチベーション向上などに務めている。これに対して組立、加工、修理などの工程である技能形成型職場の女性監督職は、自らの経験と技能を活かして、生産ラインそのものの改善や生産性向上、新製品のライン構築にも携わっている。

監督職昇進に向けて技能を身に付ける「キャリア開発」について調べた。16名のうち9名は現職の企業に入社し異動や昇進を経て現職に就いた「継続キャリア」であり、7名は専業主婦やパートタイマーを経て再就職したのちに監督職に登用された「セカンドキャリア」を歩んでいる。いずれの場合も①ひとつの工程のベテラン技能職になる、②リリーフやライン外担当としてライン全体の状

況を把握する、③担当製品の生産工程が一通りできるようになる、④ライン作業からはずれ、トラブル対応や新人教育を担う、⑤監督職として生産と人材管理を担当する、というキャリアパスを辿って監督職に就いている。したがって、ものづくり女性が監督職に就くためには、まずは①～⑤のキャリアパスを辿って技能を身に付けることが求められる。そのうえで、ライン異動によって経験の幅を広げること、出向による教育訓練や新製品の生産準備などの特別な経験を活かすことが有効である。

「登用推進」策では、企業がものづくり女性人材の育成と登用の方針を明確に打ち出すこと、上司・部門長が人材を活かす姿勢を示すこと、性別や工程によらず人を育てる職場であること、昇進への動機づけとサポートを行うことが重要である。

出産・育児・介護等による仕事の中断を回避するための「ワーク・ライフ・バランス支援」策については、本調査の対象企業では産休・育休と短時間勤務がすでにかかなり浸透していた。産休・育休復帰後の監督職昇進は今後の課題となろう。

ものづくり女性人材が監督職として活躍している企業では、その意義を明確に把握している。すなわち、ラインメンバーだった女性が監督職に就くということは、性別にかかわらず個人の能力と実績を評価して登用する組織だと明示することである。さらにものづくり現場が品質管理を主体的に担っていくことに繋がり、請負化によって弱くなった現場の力を回復することを意味するとの話も聞かれた。これらの意義は、価値の高いものづくりをめざす製造業企業にとって小さくない。

ただし、ものづくり女性のキャリア開発と監督職登用にはさまざまな方策が必要である。多様な背景と価値観をもつ人材のキャリア開発には困難も多いが手立てはある。優れた人材を伸ばし活かすために粘り強い取り組みを期待したい。

なお監督職からさらに管理職にステップアップするためには、不足する知識・技能を補う必要があるとの意見が複数の上司から聞かれた。とくに設備や機械に関する知識が大きな課題となることが予想される。ラインメンバーの頃から計画的に教育を行い、昇格・昇進に必要な知識と技能の資格認定制度を整備して、早期から挑戦させることが重要である。

また人材育成のために、今後は男女を問わずライン間の異動を促進するとの発言もあった。ある企業では3年程度で異動させて係長昇進までに3職場を経験させる方針とのことである。女性の場合は出産・育児による中断を挟んだ長期のキャリアを想定して、キャリアの初期に速いペースで経験の幅を広げることとも検討されるべきであろう。

労働政策研究・研修機構（2016）『ものづくり産業における労働生産性向上に向けた人材確保、定着、育成等に関する調査結果』 pp.57-72.

## 参考文献

- 浅海典子・齋藤典子（2011）「製造業生産職場における女性監督職の役割とキャリア開発」日本キャリアデザイン学会『キャリアデザイン研究』Vol.7 pp.37-55.
- 小池和男・中馬宏之・太田聰一（2001）『ものの造りの技能』東洋経済新報社
- 厚生労働省「平成29年度雇用均等基本調査」
- 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」
- 総務省統計局「労働力調査」
- 高崎美佐・佐藤博樹（2014）「女性管理職の現状—2020年30%は実現可能か」佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会 pp.35-57.
- 労務行政研究所（2015）「女性活躍推進に関する実態調査」『労政時報』第3899号 p.16.
- 労働政策研究・研修機構（2013）『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果—第1分冊本編—』 pp.30-36.