

生産職場の女性リーダーに関する事例研究

浅海典子

1. はじめに

本稿の目的は、製造業の生産職場で働く女性技能職のうち、リーダーとして職場の監督・管理を担う女性たちの現状を明らかにし、育成の方法を探ることである。平成17年の国勢調査によれば、生産工程・労務作業者として働く女性は約495万人であり、女性雇用者全体の19.2%を占める（総務省「平成17年国勢調査」2007年12月26日公表）。事務従事者（28.6%）に次ぐ割合であるが、労働実態に関する研究は多くない。

これまでの研究において、生産職場の女性技能職のスキルとキャリアについて指摘されてきた第1点目は、単純な繰り返し作業を担当し、技能向上やキャリアの広がりは見られないという指摘である。板垣(1994)は、家電および半導体の工場では女性が単純作業層で男性が基幹要員予備軍というように二極化していると述べ、計画的なジョブローテーションや多能工訓練は、女性技能職においては限定的であると述べる。

さらに女性技能職と、パートタイマーなどの非典型雇用労働者がひとつのグループを形成して単純作業を担い、スキルとキャリアにおいて男性技能職と大きく異なる点が指摘されている。中村(1996)は、VTR組立ラインの男性技能職が複数のキャリアルートをとるのに対して、女性技能職およびパートタイマーは単純作業に従事し、キャリアルートの広がりは見られないと指摘している。また、大槻(2001)は業務請負従業者の調査によって、生産職場の作業の割り当ては雇用形態よりも性別によって決められていると述べている。

第2点目に、上記とは反対に女性技能職にも技能向上が見られるとするのが村松(1987)と村松・李(1996)である。村松(1987)は、女性パートタイマーおよび女性技能職と、男性技能職の担当する仕事は明らかに異なると指摘したうえで、「キーとなる持ち場」に一部のパートタイマーや女性技能職が就いていることを示して、キャリア拡大の可能性を示唆している。さらに村松・李(1996)は、女性技能職が資格認定によって技能向上を図る事例を紹介している。

第3点目に、新たに女性が参入した男女混合職場においては、女性が男性と同じように技能形成を行っていることが報告されている。林(2002)の自動車組立ラインの調査によれば、女性技能職は男性同様にOJTによって育成され、生産技術の本格的な研修を受ける者もいる。また首藤(2003)も自動車組立ラインの女性技能職を調べて、体力的限界から多能工の幅は多少狭いものの、工程作業を任せられ技能資格を取得しながらキャリアを積んでいると報告している。

第4点目は生産技術の進展と女性技能職の関係についてである。首藤(2003)は技術発達による熟練の解体が、男性職場への女性の参入を促進するとしている。他方で、徳永・杉本(1990)はME化によって女性職場に機械操作や保守担当の男性が参入し、職場の男性化が生じていると述べている。また、1990年代以降に採用されたセル生産方式について、都留・伊佐(2001)はその導入に女性技能職比率が正の効果を持つことを指摘している。その理由について都留・伊佐は、企業による女性の能力活用政策や、女性技能職の技能習得促進のためのライン改革が、

セル生産方式の導入を進めるのではないかと推測している¹。これらの事例から、技術革新の内容、求められる技能レベルと人材の特徴、企業の方針などのさまざまな要因が、女性技能職に複雑な影響を与えていることが推察できる。

以上の先行研究を踏まえ、本稿では生産職場の女性技能職の中でも監督・管理の役割を担うリーダーに焦点を当て、製造業2社の事例を考察する。

2006年度の「女性雇用管理基本調査」によれば、係長相当職に女性が占める割合は、製造業では5.8%にすぎず、産業計平均の10.5%を下回る。また、杉山・大橋(2002)によるトヨタの下請け企業50社への調査では、係長相当職における女性の割合をゼロとする企業が23社で最も多い。これらは事務職や技術職を含めた割合であり、女性技能職のうち役職に就く者はきわめて少ないことが予想される。

ただし、富田(1988)は20年前にすでに、カメラ組立職場の観察によって、非定常的な作業スキルの習得と配置転換による管理職昇進の可能性を示唆している。また女性職業財団(1989)は音響と家電の生産職場に、ラインリーダーとして部下をもつ女性がいることを明らかにしている。したがって、製造業の女性技能職の中には、かなり以前からリーダーの役割を担う女性が存在していたものと思われる。しかし、どのような職務と責任を担うリーダーであるか、どのような職場で登用されるのか、なぜリーダーになったのかはわからない。

では男女混合職場ではどうか。首藤(2003)の自動車組立ラインの事例では、監督職に昇進する女性はまだいない。しかし「女性の昇進は職場の中で少しずつ現実味をおびつつある」(首藤(2003)p.12)とされている。

一方、業界雑誌などには生産職場の女性リーダーが生産革新に貢献している事例が紹介されている(岡本・一ノ瀬2006、成沢2005a)。つま

り、生産職場の女性監督・管理職については1980年代からいくつかの事例が紹介されているが、職場の特徴や役割の具体的な内容、育成の方法などの詳細は明らかになっていない。

このように、生産職場で働く女性監督・管理職の労働実態についてはほとんど何も明らかになっていない。そこで本稿では、研究対象となる女性を探し出してその職務を調べ、生産職場の女性リーダーの仕事と登用の背景、育成の方法を明らかにする。なお、生産職場の監督・管理職は企業によってその名称、役割、職務領域がさまざまであることが予想されるため、本稿では「女性リーダー」としてその職務を広くとらえて対象者を探し、2社の比較検討を行った。

次の3点の課題を設定し、食品メーカーX社と医薬品メーカーY社の事例を紹介した上で考察を行う。

- ① 生産職場における女性リーダーの職務内容と職場での役割を明らかにする
- ② キャリアの特徴を捉え、女性リーダーの育成課題を考える
- ③ 技術変化や雇用形態の多様化などの環境要因と、女性リーダー登用の関係を探る

2. 食品メーカーX社生産職場

(1) 調査概要

食品メーカーX社の従業員数は約700名であり、調査対象である本社工場では、調味料や加工食品の開発・生産を行っている。2007年7月に労働組合を通じて聞き取り調査を行った。生産部門の女性リーダー3名、およびX社労働組合書記長に話を聞き、さらに女性リーダーの1人には、職場で作業の説明を受けながら聞き取りを行った。

¹ 具体的な事例としては、セル生産への移行と同時に女性技能職にリーダーを任せた事例(労務行政研究所1998)や、セル生産職場の女性リーダーが改善活動に取り組む事例(成沢俊子2005b)が紹介されている。

(2) 調査対象者の職場概要

調査対象者の所属部門はスープを製造しており、職場は製造工程ごとの部門に分かれている。3人の女性リーダーのうち2人は製品の充填・包装工程を担当しており、1人は出産休暇間近のため、調査時点では製造工程を離れてISO関連業務に就いていた。

Aさんはスープの充填・包装工程職場の班長であり、この職場は14人のメンバーから成る。Aさん以外はすべて派遣・契約社員であり、そのうち7割程度が男性で年齢は幅広い。

Bさんはスープの包装工程職場の班長であり、個別包装された食品をカップに投入し、フィルム包装する工程を担当している。調査時点ではコンベアラインが1台、セル生産用の作業台が12台あり、Bさんは25人のメンバーの管理を担当していた。この25人もすべて派遣・契約社員であり、学生、主婦、高齢男性など多様な人材とのことである。なお、コンベアは撤去され、すべてセル生産に切り替わる予定とのことであった。

(3) 女性班長の現状

X社の生産部門では、従来から女性の「組長」が活躍していた。2004年の人事制度改正によって組長の役割はその上司である「班長」に統合され、3人の女性が班長に昇格した。現在、生産部門の技能職のほとんどが派遣・契約社員であり、年齢や経験のばらつきの大きい男女混合の派遣・契約社員の管理が、班長に任されている。なお、他部門でも女性リーダーは活躍しており、例えば品質管理部門は係長の多くが女性である。

(4) 女性班長の役割と職務

X社の班長は、年末や月末月初など人員不足の時以外はライン作業には入らず、班長としての職務に専念している。調査対象の3人の女性

班長も同様である。

聞き取りによれば、この職場の班長の職務は、以下の10種類に大別できる。

①当日の作業指示

毎月の生産計画に応じて当日の生産量を決定する。

②作業者の配置

誰にどの作業を任せるとかを決定する。新人には指導者を付け、教育的な配置を工夫する。また、担当作業に変化をつけて飽きを軽減したり、職場メンバーからの配置要求に対応する。

③勤務時間延長や増員の検討と要請

生産量の変動に応じて残業や休日出勤を決定し、メンバーに勤務を依頼する。必要に応じて、班長の上司である係長に増員を要請する。

④トラブル対処

コンベア生産装置は、クリーニング不足や機械の磨耗、給油切れなどの原因で停止することがある。まず作業者が機械を止め、班長に報告する。班長が判断できればその場で対処・復旧し、わからなければ設備修理の担当者と呼ぶ。

⑤メンバーの育成

通常作業の習得には2~3週間、シール機やフィルム包装機の操作には1ヶ月以上の訓練期間が必要である。班長は職場メンバーのスキルレベルを把握し、訓練計画を立てて育成している。

⑥繁忙期の臨時増員への対処

臨時増員には教育担当者を配置して訓練する。セル生産工程の手詰め作業は1時間ほどの訓練で慣れるが、作業に慣れないメンバーや安全管理面で行動に問題がある場合には、異動の判断をする。

⑦改善活動

設備や包装材の不具合について改善提案をする。また、改善事例について管理職出席の報告会で報告する場合もある。

⑧安全管理

定例安全活動日の安全意識の向上活動、および潜在的な危険箇所の点検を行う。

⑨職場メンバーの相談役

職場メンバーの不満の聞き役や、上司とのパイプ役となる。

⑩連絡・伝達

生産状況や各種の情報を職場メンバーに伝える。

本調査で聞き取った2社5人の女性リーダーの職務と、先行研究によって明らかにされた女

性リーダーの職務を職場管理の機能ごとに分類し、Plan、Do、Check、Actionのステップに沿って整理したうえで、X社、Y社の女性リーダーの担当する職務をマークしたものが表1である。これによれば、X社の3人の女性リーダーの職務は、①工程管理、②品質管理、③安全管理、④人材管理、⑤ライン変更・製品立ち上げの5つの領域に分類できる。

表1 X社、Y社の女性リーダーの職務内容

機能	ステップ	X社3人	Y社Dさん	職務内容
工程管理	Plan	○ リーダーが担当		生産計画の立案
				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)
				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)
				月 (受注量増大時期(月末、20日)を予測して生産計画を立案)
				部品発注
	Do	○	○	作業監督
		○	○	進捗状況の確認
				受注状況の変化(生産繰上げや特急品)を確認
				物流・配膳(部品供給)
				ライン作業
			○	日常的にラインに入る
		△	○	欠員補充でラインに入る
			○	ミスや遅れの発生時にラインに入る
	Check	○	○	作業時間チェック
		○	○	出来高・達成率チェック
		○	○	残業の必要性を判断
	Action		○	生産計画の問題点を分析
		○	△	部品・材料などの供給の遅れ、作業環境の悪化などの問題解決
			○	部品取り動作の改善
			△	作業標準書の作成・改定
			設計変更適用管理	
品質管理	Do	○	○	ポカよけ治具の開発・作製
	Check	○	○	トラブル発生時のライン停止
		○	△	トラブルの原因を判断(設備異常か製品トラブルか)
		○		原因が判断できなければ品質管理担当者に依頼
		○		簡単なトラブル発生時の設備復旧
		○		不良品発生時の報告を受ける
	○		原材料・部品・資材の不良を報告する	

品質管理	Action	○	△	不良品発生の要因分析	
		○	○	不良品の手直し	
		○	△	不良品発生時の製造担当者への指導・アドバイス	
		○		改善提案を行う	
		○		改善事例について報告会で発表する	
			△	QC活動などでメンバーに改善提案を要請する	
安全管理	Plan			設備点検保守計画の立案	
	Do	○		毎月の定例安全活動実施	
		○	△	新人への安全教育	
	Check	○	○	潜在的な危険箇所の点検	
	Action	○	△	安全面でのメンバーの問題行動を指導・改善	
				安全マニュアルの作成・改定	
人材管理	Plan	○	○	日	当日の人員配置・仕事配分・応援要請
		○	△		メンバーの技能や適性を考慮して、応援要員を決定
		○		月	翌月の人員数・配置を立案、異動・採用を要請
					翌月のメンバーの休暇取得調整
			△	期	誰にどの資格を取得させるかを計画
					人事考課・定期異動のための情報提供
					新人（正社員）の育成計画立案
		○	△		新人（非典型雇用）の育成計画立案
		○	○		メンバーの技能レベルと適性を把握
	Do	○	○		生産状況に応じて人員配置変更（複数回/日）
		○	○		メンバーの体調や作業進捗状況を観察
		○	○		多能工指導
		○	○		新人の育成担当としてOJT実施
					新人の育成担当としてOff-JT実施
	Check	○	○		メンバーへの時間外勤務の要請
		△			メンバーとの面談による問題点把握、指導
					技能資格の認定業務
	Action	○	○		メンバーの不満解消・退職予防
		△	○		経営環境や当社の課題を部下に伝える
			○		ライン変更の必要性・メリットを伝える
△		○		上位者の方針を分かりやすく伝える	
		○		生産ライン移管先での技能指導	
ライン変更・製品立ち上げ	Plan			品種切り替え時の生産工程設計の検討	
		○	○	品種切り替え時の段取り替え	
		○		レイアウト変更・設備更新時に意見具申	
				新製品設計に意見具申	
Do				特注品試作	

○：やっている △：やることもある

出所）X社は聞き取り内容をもとに筆者が該当職務をマークし、Y社はDさん本人が記入した。

(5) セル生産方式の導入とその影響

Bさんの担当するスープの包装工程職場では、2007年1月からセル生産方式が導入された。作業者が1人ずつ作業台の前に座り、装置から落下する個別包装済みの食品を順番に取ってカップに投入し、ふたをする。完成品はセンサーによってチェックしたのち、シール機へ送られる。セル生産導入当初は、予定個数の生産や食品の入れ忘れなどに不安を感じたが、実際には、予定個数の生産は予想ほど難しくはなかったという。

セル生産に関してX社が行ったアンケート調査によれば、正社員はセル生産の導入で仕事が大変になったと感じている一方、派遣・契約社員は「楽しい」という反応であったという。派遣・契約社員は、自分ひとりで製品1個ずつを作り上げるおもしろさを感じているらしい。隣同士で競い合ったり、速い人が遅い人を補いながら生産しているという。

Bさんは、セル生産になって「ヒトの管理」の負担が大きくなったと感じている。セル生産では、作業者による作業スピードの差異が大きい。生産量が多い時は作業スピードの速い人をセルへ配置し、少ない時はまだ不慣れな人を配置して練習させる。セルの得意な人と苦手な人を把握し、新人をセルに固めて配置しない。生産量に応じて人員を増やすことはできないので、優秀な人をセルに配置して対応する。すると、最終的には生産量の増加に追いついてくれるという。作業スピードが遅い人については、Bさんが職場異動や契約更新の中止を決めることもある。

以上のように、この職場のセル生産は、従来のコンベア生産に比べて技能職のスキルへの依存度が高く、ラインメンバーの管理と育成がより重要になっている。

(6) 女性班長のキャリア

3人のリーダーはいずれも高校卒業後にX社

に正社員として入社し、組長（チームリーダー）に昇格した。その後、組長の役割は班長に統合され、3人は30歳代で班長になった。3人とも調査時点で勤続16～20年であり、その間、別の製品の職場を経験した人もいる。

労働組合では、女性班長の係長への昇格と、キャリアモデルとしての影響力を期待している。聞き取りによれば、係長への昇格に2人は消極的であるが、1人は家事・育児との両立がうまくいけば前向きに考えたいと述べている。

3. 医薬品メーカーY社製剤包装職場

(1) 調査概要

Y社は国内最大級の医薬品メーカーであり、調査対象である製剤の主力工場の人員は、派遣・契約社員を含めて約580人である。2008年5月に、Z工場長、2人の女性リーダーおよび3人の上司にインタビューを実施した。

(2) 調査対象者の職場概要

Z工場の生産部門は製品および工程ごとに部門に分かれ、調査対象の2人の女性リーダーはいずれも固形製剤の仕上げ・包装部門に所属している。準無菌室でのPTP機（press through pack）の操作、包装ラインの機械操作と点検などを担当している。

仕上げ・包装部門は女性比率が高く、正社員のうち7割以上が女性である。従来から、製剤工程は重量物を扱うために女性の技能職が少なかったが、仕上げ・包装工程は女性中心の職場であった。

仕上げ・包装部門は、PTPと、ビンおよび分包とによって2課に分かれ、さらに各課は10～15人ごとにチームに分かれる。各チームにはリーダー（男性）が配置され、その下のサブリーダーにはすべて女性が就いている。

(3) 女性サブリーダーの現状

聞き取りによれば、仕上げ・包装部門では20年ほど前にはすでにサブリーダーに女性が登用されており、当時は「組長」と呼ばれていた。現在、この部門のリーダーは全員男性であり、その多くが設備修理を担当する「調整係」からリーダーに昇格している。女性サブリーダーからリーダーへの昇格はまだないが、上司への聞き取りによれば、今後はリーダーへの女性の登用を積極的に検討したいとのことである。

(4) 女性サブリーダーの役割と職務

Dさんは、ピンおよび分包チームのサブリーダーであり、ほぼ終日ラインに入っている。チームメンバーは正社員5人と派遣社員1人である。

Dさんの担当職務を、表1にマークしてもらった。Y社の女性リーダーもX社同様に①工程管理、②品質管理、③安全管理、④人材管理、⑤ライン変更・製品立ち上げの5つの機能に関わる職務を担っている。ただし、Y社のDさんは日常的にライン作業を受け持ち、工程管理におけるPlanの職務は担当していない。さらに、トラブル発生時のライン停止は行うが、原因の判断や設備復旧には踏み込んでいない。人員配置や応援要請については両社とも担当しているが、異動や採用に関わっているのはX社のみである。

(5) 女性サブリーダーのキャリア

Dさんは勤続21年目であり、8年前からこの工場働いている。分包、PTP、粉末、ピンなどのチームを異動しながらサブリーダーに昇格し、包装工程をひととおり経験してトラブル対応（不良発生箇所のおおよその判断）ができるようになった。現在、仕上げ・包装部門の女性サブリーダーの中でもベテランであり、「今後は自分がやっていかななくてはいけない」と、率先して挑戦したいと考えている。

Eさんは勤続18年目であり、仕上げ・包装部

門でほぼすべてのライン作業を経験したのちスタッフ職に転換した。仕上げ・包装部門において、GMP（医薬品の製造品質管理基準）管理、教育、安全衛生などの業務を担当している。Eさんは包装ラインのすべてをこなせるようになって、今後も長く働くなら部門全体に関わる仕事に挑戦したいと考え、前任者の退職を機に自分から希望してスタッフになったとのことである。

4. 考察

(1) 女性リーダーの仕事

2社の事例を考察する。まず、先行事例およびX社Y社の生産職場の女性リーダーの担当する仕事は、次の5つの職務領域に分類することができる。①工程管理、②品質管理、③安全管理、④人材管理、⑤ライン変更・製品立ち上げ関連である。

それぞれの職務領域の中で、2社のリーダーがそれぞれの職務を担当しているかについては、前述の表1に示した。これによれば、食品メーカーX社の班長と医薬品メーカーY社のサブリーダーでは、担当職務に次のような違いがあることが明らかになった。

- ①食品メーカーX社の班長は、繁忙期を除いてほとんどライン作業には入らず、班長の職務に専念している。これに対して医薬品メーカーY社のサブリーダーは、ほぼ終日ライン作業に入りながらサブリーダーとしての職務を遂行している。
- ②X社の班長は工程管理におけるPlanの仕事を担当し、当日の生産量に応じてどの工程に誰を配置し、どのように生産するかを計画・実行している。Y社では、工程管理におけるPlanの仕事は上司であるリーダーが担当している。
- ③ラインでのトラブル対応において、X社の班長はライン停止の原因を推測し、簡単なトラブルであれば自分で設備復旧を行う。しかしY社のサブリーダーはそこまで踏み

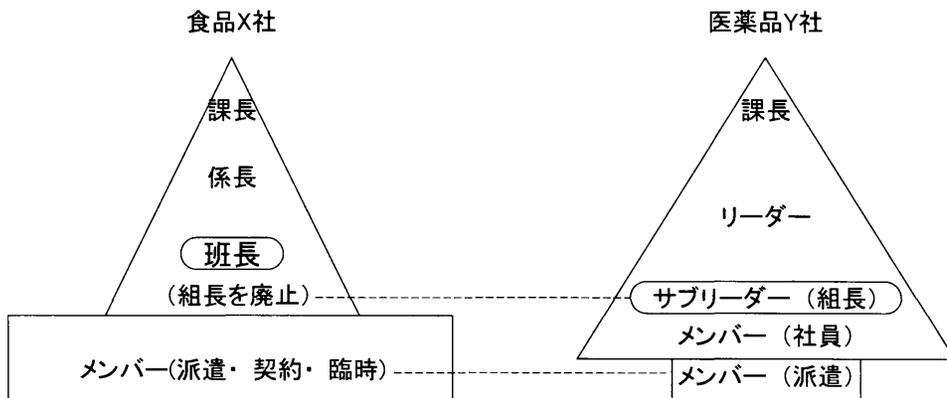


図1 調査対象職場の組織と女性リーダーの位置づけ

込んだ対応は行っていない。不良発生箇所に関するおおよその判断は行うが、設備調整などを指示するのはリーダーである。

- ④人材管理に関して、人員配置や応援要員の要請については両社ともに行っている。しかし、X社の班長は誰を応援に出すかを決定し、また採用や異動についても計画・決定しているのに対して、Y社のサブリーダーはリーダーからの相談に応じるレベルにとどまる。

(2) 女性リーダーの役割と職場のタイプ

X社の班長とY社のサブリーダーの担当職務の差異は、職場の監督職としての役割の違いを表わすものと考えられる。2社の女性リーダーの職場での役割を、職場組織の形態と関連づけると、上記の図1のようなイメージでとらえることができる。

食品メーカーX社の班長の部下は、全員が派遣・契約社員である。班長は最前線の正社員として班長の職務に専念しており、日々の生産計

画を立て、進捗状況を確認し、トラブルへの簡単な対処も担いながら雇用形態の異なる部下の管理を行っている。まさに、職場の初級監督職であり、「監督職としての女性リーダー」であるといえよう。

これに対して、医薬品メーカーY社のサブリーダーは、正社員中心のチームの中で、自らライン作業を担いながら進捗状況をチェックし、残業の判断を行っている。トラブル対処や人員計画においては、リーダーへの情報提供がその役割であり、決定や実行への踏み込みの程度は浅い。いわば「監督職補佐としての女性リーダー」といえよう²。

食品メーカーX社にはかつて班長の下に「組長」という役割があり、これが現在のY社のサブリーダーに相当すると考えられる。X社では、技能職の派遣・契約社員化が進んだことによって監督職の役割を班長に集中させ、多人数の派遣・契約社員の管理を行っていると考えられよう。

(3) 女性リーダー登用の背景

² 板垣(1994)によれば、最小単位の作業実行部隊を統括する第一線の監督者は、企業によって班長、組長、職長、作業長などと呼ばれる。また多くの工場にはリーダー、グループリーダーなどと名づけられるベテラン作業者がおり、自ら作業に携わりながら第一線監督者を補佐していると指摘している。

2社の生産職場では、どのような背景があった女性リーダーが登用されたのであろうか。聞き取り内容から検討してみる。

① 女性職場であったこと

2社の事例はいずれも製品の仕上げや包装工程を受け持つ職場である。重量物を扱わないこの工程は、両社ともに従来から女性の割合が高い職場であった。したがって経験を積んだベテラン女性が多く、先輩としてまた教育係として、自らもライン作業を行いながら日々の生産と品質の管理をチェックする「監督職補佐」としての女性リーダーが登用されていた。医薬品Y社のサブリーダーは、現在もこの役割を担っている。

② 技能職の非典型雇用労働者への移行

食品X社の包装工程は、上記の女性職場が「派遣・契約社員職場」に置き換わった。それにもなっかつての「監督職補佐」としての女性リーダーは「監督職」に昇格し、現在は生産、品質、人材の管理に専念している。

聞き取りによれば、X社の女性班長は多様な人材を生産現場の第一線で束ねる「求心力」を発揮してほしいと期待されているとの事である。つまり、「派遣・契約社員職場」の監督職として、短期間で入れ替わる多様な人材の管理を期待されているのである。

③ 監督職における設備修理技術の必要性の見直し

医薬品Y社では、一般技能職からサブリーダー（監督職補佐）への昇格はあるが、サブリーダーからリーダー（監督職）への昇格は例がない。リーダーには設備修理の技術を持つ「工務課」の社員が異動によって就き、ベテラン女性のリーダーへの登用は生じていない。この点について、女性サブリーダーのDさんもその上司も、リーダーが必ずしも設備修理技術を持っている必要はないと話している。仕上げ・包装部門には

「調整係」が置かれており、設備トラブルの際にはこの調整係が対処すれば済むとのことであった。Y社で働く女性正社員の勤続年数は長期化しており、Dさんは「ベテラン女性技能職がリーダーにならなければもったいない」と話している。今後は、監督職に設備修理技術を求めるよりも、ベテラン女性の昇格と活用が優先されるものと考えられる。

さらに食品X社においては、将来セル生産ラインが増えれば設備修理の技術は不要になる。仕上げ・包装のすべての工程がセル生産に置き換わるとは考えられないが、Bさんの職場ではコンベア撤去が決まっており、監督職の中心的な職務は日々の生産管理とヒトの管理となる。

以上のように、2社の女性リーダーはいずれも女性職場において技能職のまとめ役として誕生した。X社では女性技能職が非典型雇用労働者に置き換わり、人材管理を主たる職務とする監督職に女性が昇格した。他方、現在も技能職の多くが正社員であるY社では、監督職補佐から監督職への女性の昇格が期待されており、その背景にはベテランの女性監督職補佐が長期にわたり活躍していることと、監督職が設備修理技術者である必要性が見直されていることがわかった。

(4) 女性リーダーのキャリア

X社のA、B、Cさんと、Y社のDさんのキャリアにはほぼ共通する特徴として、以下の3点が明らかになった。

- ① 高校卒業後、正社員として生産部門でキャリアを積んでいる
- ② 職務経験は仕上げ・包装部門にほぼ限定される
- ③ 仕上げ・包装部門内の工程を幅広く経験している

5人のうち3人は現在、仕上げ・包装工程の職場で監督職あるいは監督職補佐として働き、1人は監督職であるが調査時点では出産直前の

ためにデスクワークに就いていた。さらに、Y社のEさんはベテラン技能職としてひととおりの工程を経験したのち、自ら希望して生産部門におけるスタッフ職へ転換している。

したがって、2社の事例によれば生産職場の女性リーダーのキャリアには、仕上げ・包装部門という単一部門の中で幅広い工程を経験しながら、監督職あるいはその補佐に昇格するという特徴がある。さらに、幅広いライン作業の経験を活かして部門内のスタッフ職に転換する事例も見出された。

監督職補佐から監督職へ、さらに管理職への昇格について、本人たちには積極派と消極派がいた。管理職登用の障害としては、出産育児期の勤務時間や、生産量が急増した場合の時間外対応など、家庭責任との両立上の課題が本人および上司から指摘された。

5. 結論と今後の課題

聞き取り調査によって明らかになったことを、冒頭に設定した課題に沿って検討する。

(1) 女性リーダーの職務内容と役割

2社の女性リーダーはいずれも、工程管理、品質管理、安全管理、人材管理、ライン変更・製品立ち上げ関連、の5つの領域の職務を担っている。ただし、食品X社のリーダーはライン作業からはずれており、日々の生産計画や人員の採用・異動などの立案、トラブル発生時のライン停止と簡単な復旧までを専任で担う「監督職」である。

これに対して医薬品Y社のリーダーはライン作業を行いながら監督職の手助けをおこなう「監督職補佐」である。

監督職としてのX社のリーダーは多様な雇用形態のライン作業者を監督し、最前線の正社員として職場を束ね、方向づける役割を担っている。そのため、X社は「監督職補佐」だった女性リーダーを「監督職」に昇格させ、ライン作

業のスキルよりも監督職としての役割遂行を期待している。

(2) キャリアの特徴と育成課題

2社の事例はいずれも製品の仕上げ・包装工程であり、伝統的な女性職場であった。そのため、ベテラン技能職から監督職補佐へ、さらにX社では監督職へというキャリアルートを歩んできた。部門内の多くの工程を幅広く習得しているが、部門を越えた異動は必ずしも経験していない。したがって、女性リーダーの育成には、部門内でのローテーションによって幅広い工程を経験させることが重要である。

(3) 環境要因と女性リーダー登用との関係

まず、技能職が非典型雇用労働者に置き換わったことが、女性リーダーの登用に影響を与えている。X社では、かつての女性職場が「派遣・契約社員職場」になり、その監督役にベテラン女性が起用されている。

さらに、X社の一部の職場ではセル生産の導入によって機械設備は撤去された。これによって監督職には、作業スキルよりも人材管理の役割遂行が、より一層求められるようになった。

したがってX社では、技能職の非典型雇用労働者へのシフト、およびセル生産の導入によって、職場における「ヒトの管理・育成」がその重要性を高め、女性リーダーがその役割を担っているといえよう。

他方、現在も正社員技能職が中心であり、しかも勤続年数が長期化しているY社では、ベテラン技能職の能力開発と活用が課題となっている。これまでは設備技術を有する男性が監督職に就いたが、トラブル対応は技術の専門部隊に任せて、監督職に女性を起用することを前向きに検討している。男性労働力の不足がさらに進めば、ベテラン女性の登用が加速されることが予想されよう。

(4) 女性リーダー登用における課題

X社にとって最大の課題は、次期女性監督職の候補者がいない事である。現在の女性班長は最前線の正社員であり、同様のキャリアを歩む後輩社員はいない。ベテラン技能職から監督職へのキャリアルートは、技能職を非典型雇用労働者に置き換えることによって途絶えてしまったのである。正社員の採用抑制によって監督者となる人材が不足している点については、電機連合総合研究企画室(2007)のアンケート調査においても指摘されている。生産職場の監督職人材を確保するためには、派遣・契約社員から正社員への途を開き、監督職へのキャリアルートを歩ませることを検討する必要がある。

さらにいずれの事例においても、育児との両立が障害になるとの指摘があった。監督・管理職は長時間労働になりやすく、生産量の急増期やトラブル発生時には職場から離れられないという実態がある。育児期のキャリア継続をめざして、他業種の取り組み等を参考にした工夫が必要である。

参考文献

電機連合総合研究企画室(2007)『製造現場監督者をとりまく環境変化と現場パフォーマンスに関する研究』
林悦子(2002)「技能形成類型と正社員の多様化—鉄鋼業・自動車産業の事例」仁田道夫編『労使関係の新世紀』日本労働研究機構
板垣博(1994)「日本の自動車・電機工場—日本工場のモデル」安保哲夫編『日本的経営・生産システムとアメリカ』ミネルヴァ書房
女性職業財団(1989)『働く女性の能力活用研究会—電気機械器具製造業』
小池和男・中馬宏之・太田聰一(2001)『もの造りの技能』東洋経済新報社
厚生労働省(2007)「平成18年度女性雇用管理基本調査」

村松久良光(1987)「女子組立作業の技能形成—中企業の電子機器部品組立職場」愛知県労働部『知的熟練の形成—愛知県の企業』
村松久良光(1996)「量産職場における知的熟練と統合・分離の傾向—大企業と中小企業の事例から」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.434
村松久良光(2002)「1990年代における生産職場に関する聞き取り手法の評価」日本労働研究機構『日本労働研究雑誌』No.500
村松久良光・李玉芳(1996)「女性組立作業の技能形成—自動車部品大企業の組立職場」『南山経済研究』第11巻第2号
中村圭介(1996)『日本の職場と生産システム』東京大学出版会
成沢俊子(2005a)「女子リーダーは工場の宝！—「生産革新」の次なる扉を開く主婦たちの知恵と笑顔」PHP研究所『Voice』10月号
成沢俊子(2005b)「生産革新に現場で取り組む第一線女子リーダーに聞く—私が変わり、職場が変わる」日刊工業新聞社『工場管理』51巻3号
大槻奈巳(2001)「製造業における労働力の流動化」女性労働問題研究会『女性労働研究』40号
岡本俊嗣・一ノ瀬祐子(株式会社 山武)(2006)「ケーススタディ現場改善と女子リーダー—生産ライン移管時の改善を通じて」日本インダストリアル・エンジニアリング協会『IEレビュー』246号
労務行政研究所(1998)「生産現場のリーダーをすべて女性に転換—ソニー美濃加茂」『労政時報』第3366号
杉山直・大橋仁子(2002)「製造業における女性労働力活用の実際」中京大学大学院経営学研究科『中京経営紀要』第2号
首藤若菜(2003)『統合される男女の職場』勁草書房
徳永重良・杉本典之編(1990)『FAからCIMへ—日立の事例研究』同文館
富田安信(1988)「生産職場における女子管理職

の育成方法—カメラ組立職場の事例」小池和
男・富田安信編『職場のキャリアウーマン』
東洋経済新報社
都留康・伊佐勝秀(2001)「セル生産方式と生産
革新」都留康編『生産システムの革新と進化』
日本評論社