

# 製造業生産職場における 女性リーダーの仕事とキャリア

浅海典子

## アブストラクト

本稿では、製造業（食品、医薬品、電子部品）の生産職場でリーダーとして働く合計7人の女性への聞き取り調査をもとに、製造業生産職場の女性リーダーの職務内容と役割を明らかにし、さらにリーダーへのキャリアパスとその背景を考察する。

3社の女性リーダーは、目標設定、工程管理、品質管理、安全管理、人材管理、ライン変更・製品立ち上げに関わる職務を担当している。7人はその職務と役割によって、派遣・請負職場の監督職と、正社員職場の監督職補佐に分類される。

リーダーへのキャリアパスは、概ね以下のとおりである。まずベテラン技能職からリリーフ担当として複数の工程作業を行うようになる。次に職場の工程がひととおりできるようになり、監督職補佐としてトラブル対応や指導を担うようになる。さらに一部の女性リーダーはこの監督職補佐から監督職へ昇格し、係長への登用も見出された。また、キャリアパスを辿るスピードには差異があり、早期短期間育成型と長期間育成型に分けられる。

リーダーの登用には以下の要因が影響を及ぼしている。1点目に、監督職補佐の女性を、それまで男性が担ってきた監督職に登用する企業の姿勢が重要である。2点目に、ラインメンバーの派遣・請負化が女性監督職登用の契機となっている。3点目に、急速な事業展開によるライン立ち上げと変更が、女性の監督職登用を後押ししている。4点目に、3社それぞれにおける生産技術の変化が、女性監督職の登用に寄与していることがわかった。

ラインメンバーの派遣・請負化が進む職場では、ベテラン技能職から監督職へのキャリアパスが閉ざされているため、次期女性監督職の育成が課題である。さらに、監督職に必要な教育や家庭生活との両立支援が、女性リーダー育成における課題である。

キーワード：製造業生産職場、女性管理・監督職、キャリア、登用、育成

## 1. はじめに

### (1) 問題意識

本稿の目的は、職場の管理・監督職として働く女性の現状と育成上の課題を明らかにすることであり、本稿では製造業生産職場で働く女性に焦点を当てる。

平成17年「男女共同参画基本計画（第2次）」は、重点項目のひとつとして「2020年までに、

社会のあらゆる分野において指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度になることを期待し、各分野における取組を促進する。」と掲げている。しかし、2009年の厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によれば、係長級から部長級までの役職者に占める女性の割合は9.2%にすぎない。この割合は2002年以降上昇傾向が続いているが、男性役職者数の減少が、わずかに増加している女性役職者の割合を押し上げてい

るのが実態である。そこで本稿では、女性管理・監督職の現状について考察し、その背景を探り、育成上の課題を検討する。

生産工程等で働く女性技能職の、働く女性に占める割合は事務従事者に次いで多い<sup>1</sup>。しかしその労働実態に関する研究は限られており、特に女性技能職の技能形成やキャリアに関する実証研究は少ない。そこで本稿では、製造業生産職場で管理・監督職として働く女性を探し、その職務内容とキャリアを明らかにし、育成の方法を考えたい。

## (2) 先行研究

### ① 女性管理・監督職の現状

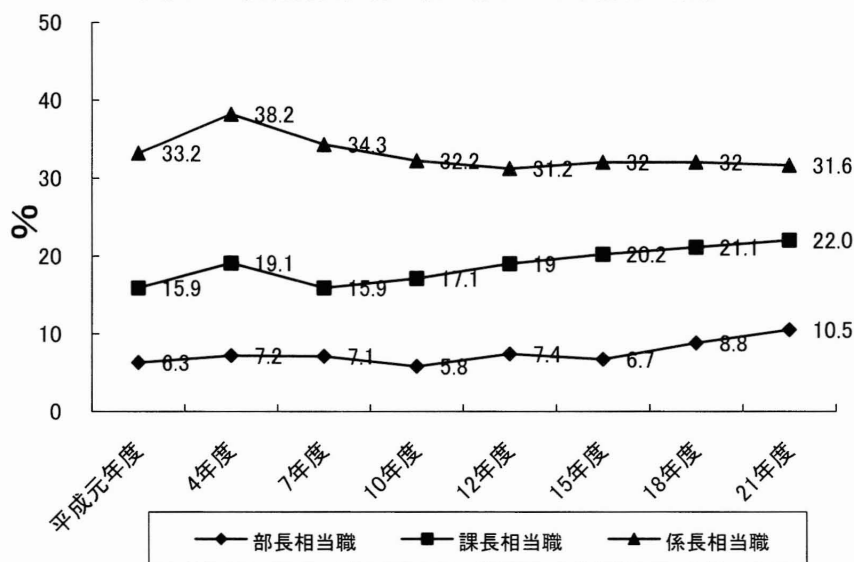
厚生労働省「平成21年度雇用均等基本調査」によれば、係長相当職以上の女性管理職（役員を含む）を有する企業割合は66.9%に上っている。しかし、役員を除いて役職別に見る

と、もっとも多い係長相当職でさえ、有している企業は31.6%にすぎない。その推移を図表1で見ると、部長相当職と課長相当職はわずかに増えているが、係長相当職を有する企業の割合は、この10年間ほぼ横ばいである。

また、女性管理・監督職の人数には産業による偏りがみられる。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によって2009年の女性の管理・監督者の産業別構成を見ると、38.3%は医療・福祉分野で働く女性であり、医療・福祉を含むサービス業を合計すると54.7%に達する。女性の管理・監督者の約半数は、サービス業に従事しているのである（図表2）。

なお、本稿で論じる製造業について「賃金構造基本統計調査」は職長<sup>2</sup>の人数を調べており、図表3にその推移を示した。これによれば、男女とも職長の人数は減少傾向であり、女性の割合はほぼ横ばいとなっている。

図表1 役職別女性管理職を有する企業割合の推移



出所) 厚生労働省「平成21年度雇用均等基本調査」

<sup>1</sup> 平成17年国勢調査によれば、生産工程・労務作業者として働く女性は、女性全体の19.2%を占め、事務従事者（28.6%）に次ぐ割合である（2007年12月26日公表）。

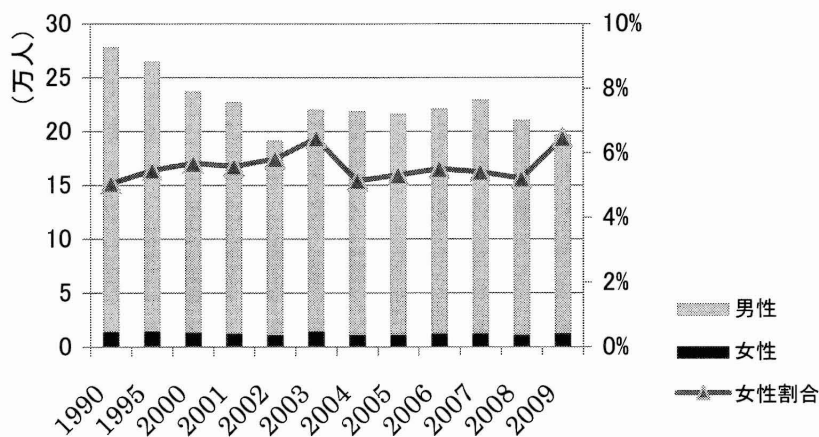
<sup>2</sup> 賃金構造基本統計調査では、「職長」を以下のように定義付けている。すなわち、鉱業・建設業・製造業の事業所において図面、仕様書の点検、仕事の手順、仕方、割当等の決定、仕事の進行状況の監督等を通じて、担当の仕事が円滑に進行するよう生産労働者を指揮、監督する者である。例として、係長より下位にあって、職長、組長、班長、伍長、組頭等と呼ばれる者としている。

図表2 女性役職者数の産業別構成（2009年）

鉱業、 採石業	建設業	製造業	電気・ ガス・ 熱 供 給・水 道業	情報通 信業	運 輸 業、郵 便業	卸 売 業、小 売業	金 融 業、保 険業	不動産 業、物 品賃貸 業	学術研 究、専 門・技 術サー ビス業	宿 泊 業、飲 食サー ビス業、 娯 楽業	生活関 連サー ビス業	教育、 学習支 援業	医療、 福祉	複 合 サー ビス業
0.0%	1.4%	12.1%	0.2%	5.9%	3.2%	12.8%	8.6%	1.0%	3.7%	2.0%	3.5%	4.7%	38.3%	2.4%

注) 部長級、課長級、係長級の合計人数を役職者数とした。  
出所) 厚生労働省「平成21年度賃金構造基本統計調査」より作成。

図表3 製造業職長の人数と女性割合の推移



出所) 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。

以上のように、女性の管理・監督職登用は大きな進展をみせておらず、産業による偏りがみられる。とくに本稿で取り上げる製造業では、管理・監督職予備軍ともいえる職長の人数が男女ともに減少傾向にある。

女性の管理職登用について、企業は問題意識を持っている。リクルートマネジメントソリューションズ(2010)「昇進・昇格実態調査2009」によれば、昇進・昇格に関する問題のトップに挙げられているのは「女性の管理職登用が進まない」であり、50.9%の企業が指摘している。さらに、「昇進・昇格そのものに魅力を感じない者が増えている」(33.3%)、「後輩や若手育成の経験のない層が、管理者になることに不安を感じる」(30.8%)、「現管理職の後に続く人材が枯渇してきている」(30.8%)、「管理職全体の質が低下してきてい

る」(30.2%)と続いており、女性のみならず、そもそも管理職になるべき人材が育っていないという問題意識を持っていることが窺える。

ではどうすれば女性の管理職登用が進むのか。ここ5年間に部長クラス的女性が増えた企業に対して、その理由を尋ねた労働政策研究・研修機構(2009)「[企業の賃金・雇用制度調査]と[労使トップ層意識調査]」によれば、「女性社員のうちで適格者が増えた」(69.9%)「女性を積極登用する会社の方針」(26.3%)が部長クラス的女性が増えた主な理由である。企業内部で適格者を育て上げ、積極的に登用してきた企業で女性役職者が増えている。

では管理職登用を進めるために、企業はポジティブ・アクション(女性の能力発揮促進のための積極的取り組み)に取り組んでいる

のであろうか。21世紀職業財団（2008）「企業のポジティブ・アクションの取組に関する調査」によれば、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業は31.3%、取り組んでいない企業は66.7%である。取り組んでいない企業のうち43.2%は取り組む予定がなく、38.8%が今後の予定はわからないとしている。厚生労働省「平成21年度雇用均等基本調査」においても、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業は30.2%にとどまる。

ただし、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業は、その効果はある程度認めている。21世紀職業財団（2008）によれば、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業が効果を認めている項目は、「男女ともに職務遂行能力によって評価されるという意識を高める」（51.7%）「女性の能力が有効に発揮されることにより、経営の効率化を図る」（37.6%）「働きやすく公正に評価される企業として認められ、良い人材を確保できる」（36.6%）「男女社員の能力発揮が生産性向上や競争力強化につながる」（34.5%）である。性別に関わらず、公正な評価と職務遂行能力発揮が生産性向上につながり、さらに人材確保にも一定の効果があるとしている。

さらに同調査によれば、ポジティブ・アクションへの取り組みが継続的であるほど、女性管理職が増加している。2003年と2007年の2時点におけるポジティブ・アクションへの取り組み状況と女性管理職の増加の関係について検討すると、係長以上の管理職に占める女性の割合は、2003年と2007年の2時点ともに取り組んでいる企業で1.5ポイント増加している（2003年：2.8%、2007年：4.3%）。2003年には取り組んでいなかったが2007年は取り組んでいる企業でも1.4ポイント増加しているが（2003年：1.9%、2007年：3.3%）、2003年に取り組んでいたが2007年には取り組んでいない企業では、女性管理職の割合は1.1ポイント減少している（2003年：4.5%、2007年：3.4%）。継続的な女性の能力発揮促進策の実施が、女性

管理職の増加につながるのである。

また同調査で10年前と比較して女性管理職が増えたと答えた企業は、その理由として「女性の積極的な登用に取り組んだ」（51.0%）、「男女に公正な人事考課を実施した」（48.2%）を挙げている。

以上のように、女性管理・監督職の登用は進みつつあるものの、そのスピードは遅く、産業別にみるとサービス業に大きく偏っている。企業は女性管理・監督職が増えないことに問題意識を持っているが、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業は3割程度にすぎない。ただし、ポジティブ・アクションに取り組んでいる企業はその効果はある程度認めており、とくに継続的に取り組んでいる企業で、女性管理・監督職の割合が増えている。したがって、女性管理・監督職登用が進んでいない産業および企業が、登用に積極的に取り組まなければ、女性管理・監督職の大幅な増加は見込めない。

## ② 女性技能職のスキルとキャリア

生産職場の女性技能職のスキルとキャリアについて、これまでの研究で指摘されてきた第1点目は、女性技能職の仕事は単純作業であり、技能向上はみられないというものである。板垣（1994）は、家電と半導体の工場の調査によって、女性は単純作業層で男性が基幹要員予備軍であると述べている。中村（1996）は、VTR組立職場の男性技能職のキャリアルートが複数あるのに対して、女性技能職およびパートタイマーは単純作業に従事し、キャリアの広がりは見られないと指摘している。さらに大槻（2001）はコンピュータの外部記憶装置製造ラインの調査によって、業務請負従業者と正社員との仕事の違いは雇用形態よりも性別によっており、男性は機械操作、女性は手作業を行っているとしている。

第2点目に、女性技能職にも技能向上がみられるとするのが村松（1987）と村松・李（1996）である。村松（1987）は女性と男性の担当職務の違いを指摘したうえで、「キーとなる持ち

場」<sup>3</sup>に一部の女性技能職やパートタイマーが就いていることを見出し、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、資格認定による技能向上の事例を明らかにした。

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、女性が男性同様に技能形成を行っている事例が報告されている。自動車組み立てラインに関して、林（2002）は女性技能職が男性同様に育成されていることを示し、首藤（2003）も女性が技能資格を取得しながらキャリアを積んでいるとしている。

第4点目に生産技術革新と女性技能職の関係について、首藤（2003）は熟練の解体が男性職場への女性の参入を促進すると述べている。他方で、徳永・杉本（1990）はME化の進展によって機械操作や保守を担当する男性が女性職場へ参入し、職場の男性化が引き起こされるとしている。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）はセル生産導入に女性技能職比率が正の効果をもっており、その背景には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影響を与えているのではないかと推測している。

このように、生産技術革新と女性技能職の技能形成については、技術革新の内容、求められる技能レベルと人材の特徴、企業方針などの要素が多様な結果を生んでいるものと思われる。

以上の先行研究から、女性技能職は基本的には難易度の低い作業を担いながらも、その一部はOJTによって技能形成を図っているものと思われる。特に最近になって女性が進出した男女混合職場では、性別にかかわらずに計画的なキャリア拡大が図られている可能性がある。さらに、パートタイマーなどの非正社員との仕事のすみ分けや生産技術革新が、

女性技能職のキャリアに影響を及ぼし、男性が基幹要員で女性が単純作業といった単純な性別職務分離が変容している可能性が考えられる。

### ③ 生産職場の女性管理・監督職

では製造業において、管理・監督職に就く女性の現状はどうであろうか。「平成21年度雇用均等基本調査」によれば、係長相当職に女性が占める割合は製造業では7.0%にすぎず、産業計平均の12.2%を下回っている。またトヨタの下請け中小企業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社と約半数を占める（杉山・大橋(2002)）。これらは事務職や技術職を含めた割合であり、技能職ではさらに少ないことが予想される。

しかし、富田（1988）はカメラ組立職場に関して、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、女性職業財団（1989）は音響と家電の職場において、部下を持つ女性ラインリーダーがいることを報告している。また、業界雑誌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）。さらに大手電器メーカーが製造ラインの女性監督職を増員するために、候補者への教育を実施していることも報じられている<sup>4</sup>。

以上によれば、生産職場にはかなり以前から女性リーダーがいたものと思われるが、その職務や職場の特徴、キャリアルートについては明らかになっていない。

## (3) 課題と方法

先行研究を踏まえ、本稿では以下の2点の課題を設定して調査を行い、事例分析によって課題を検討する。

- ① 製造業生産職場における女性リーダーの職務内容と役割を明らかにする

<sup>3</sup> 村松（1987）p.102。

<sup>4</sup> 日経産業新聞2007年9月28日「松下電工女性技術監督職を増員」。日本経済新聞2008年5月8日「羽ばたけ女性監督者」。

図表4 調査概要

調査対象	食品W社 本社工場	医薬品X社 製剤主力工場	電子部品Y社 通信デバイス工場
従業員数	700人	580人	640人
調査時期	2007年7月	2008年5月	2008年10月
インタビュー対象者	班長3人 労働組合書記長	サブリーダー2人 工場長、上司3人	リーダー3人 総務課長

② 女性リーダーのキャリアパスを見出し、登用の背景を探る

製造業生産職場の管理・監督職は、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」という名称によってその職務を広く捉え、「女性リーダー」に該当する調査対象者を探した。まず調査対象者の担当している職務を聞き取り、さらにリーダーになるまでのキャリアを明らかにして、リーダーのキャリアパスと登用の背景を探った<sup>5</sup>。

調査概要は図表4のとおりである<sup>6</sup>。

2. 生産職場女性リーダーの仕事と役割

(1) 女性リーダーの現状

① 食品W社の班長

3人の班長はスープ製造部門に所属し、それぞれ製品の充填・包装工程を担当している<sup>7</sup>。Aはスープの充填・包装職場の班長であり、ラインメンバーの14名はすべて派遣・契約社員である。ラインメンバーの7割ほどが男性であり、年齢層は幅広い。

Bはカップスープの包装職場の班長であり、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。設備はコンベアラインが1台と、セル生産用作業台が12台であり、Bは学生・主婦・中高年男性な

どの25人の派遣・契約社員を監督している。

② 医薬品X社のサブリーダー

調査対象者の2人は「サブリーダー」と呼ばれ、いずれも固形製剤の仕上げ・包装職場に所属している。仕上げ・包装職場は重量物を扱わないため、正社員のうち7割以上が女性である。職場はPTP<sup>8</sup>とビン・分包によって2課に分かれ、さらに各課は10～15人ごとのチームに分かれる。各チームには男性リーダーが配置され、その下のサブリーダーにはすべて女性が就いている。

Dはビン・分包チームのサブリーダーであり、メンバーは正社員5人と派遣社員1人である<sup>9</sup>。

③ 電子部品Y社のリーダー

3人は通信機器の部品組み立て職場に所属し、Eは2008年9月にこの工場での初的女性係長に昇格した。FとGは「リーダー」と呼ばれている。3人の職場のラインメンバーは請負企業の社員であり、3人は請負リーダーを通してラインメンバーの管理を行っている。1人のリーダーが管理する請負社員数は、およそ15～50人である。

(2) 女性リーダーの担当職務

図表5は、生産職場で女性リーダーが受け持っている職務を「目標設定」「工程管理」「品質管理」「安全管理」「人材管理」「ライン変更・製品

<sup>5</sup> 食品W社の班長3人と、医薬品X社のサブリーダー2人への調査結果の詳細は、浅海（2008）を参照されたい。

<sup>6</sup> なお、製品需要の急減を理由として、電子部品Y社の調査対象工場は2009年12月に閉鎖された。

<sup>7</sup> ただし、Cは出産間近のため調査時点では製造工程を離れていた。したがってCに関しては、すべてそれ以前の職務について考察した。

<sup>8</sup> press through pack の略であり、プラスチックケースに入れた錠剤をアルミフィルムで封入する包装方法。

<sup>9</sup> 話を聞いたもう1人は、調査時点ではスタッフ職へ職種転換していたため、以下の分析には加えていない。

図表5 女性リーダーの担当職務

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

注) 医薬品X社(D)および電子部品Y社(E, F, G)は本人が記入し、食品W社(A, B, C)は聞き取り内容をもとに筆者が該当職務をマークした。

立ち上げ」の6つに大きく分類して作業を列挙し、食品W社のA、B、C、医薬品X社のD、電子部品Y社のE、F、Gの担当している職務をマークしたものである。7人の女性リーダーの職務の特徴を、6つの職務領域ごとに考察する。

#### i. 目標・課題の設定に関する職務

電子部品Y社の3人（E、F、G）は、1年に数回、職場の生産高や品質に関する目標設定を行っている。

#### ii. 工程管理に関する職務

食品W社の3人および電子部品Y社の3人は、生産計画立案（生産量に応じた設備・担当者・投入手順の決定）を任されている。まずW社の班長（A、B、C）は、当日の生産量に応じて誰がどの設備を使用して、どのような手順で生産するかの計画立案と実行を任されている。一方、Y社（E、F、G）ではこれに加えて、週ごと、月ごとの計画も作成している。W社とY社の6人全員が日常的なライン作業を行わず、作業計画を立てて作業を監督し、進捗状況に応じて対処することを主な任務としている。

これに対して医薬品X社のDは、日常的にラインに入りながらチーム全体の進捗状況を確認し、残業の必要性などを判断している。X社では、生産計画の立案はDの上司であるチームリーダーの仕事である。

#### iii. 品質管理に関する職務

ラインでトラブルが発生した場合、7人全員がラインを停止させる役割を担っている。とくに食品W社と電子部品Y社ではラインを停止させるだけでなく、簡単なトラブルであればリーダー自らが設備復旧を行う。他方、X社のDは原因の推測は行うが、設備復旧の指示を出すのはチームリーダーである。不良発生の要因分析や、不良品の手直し、担当者へのアドバイスなどは、ほぼ全員が行っている。

#### iv. 安全管理に関する職務

新人への安全教育や危険箇所の点検、メンバーの問題行動に対する指導などを、ほぼ全員が担当している。

#### v. 人材管理に関する職務

7人全員が、当日の人員配置を決め、生産状況やメンバーのスキルに応じて配置を変更する。多能工指導や新人のOJT、残業や休日出勤などの要請も女性リーダーが担っている。また、メンバーの不満解消や退職予防などのケアだけでなく、上司の方針をメンバーに伝えたり、会社の置かれている環境や経営課題についても分かりやすく説明している。さらに電子部品Y社では、翌月の人員計画や人事考課に関わる情報提供についても、その一部を担っている。

なお、W社とY社の6人が採用や異動についても関与しているのに対して、X社ではチームリーダーからの相談に応じるレベルにとどまっている。

#### vi. ライン変更・製品立ち上げに関する職務

品種切り替え時のラインの段取り替えは、ほぼ全員が行っている。さらに、電子部品Y社では設備や製品設計への意見具申や、特注品試作を受け持っている人もいる。

### (3) 女性リーダーの2つのタイプ

上述のように、食品W社および電子部品Y社の6人と、医薬品X社の1人は、職場の監督者としての役割に違いがある。

W社の3人の班長とY社の3人のリーダーは、日常的にはラインには入らず、日々の生産計画を立て、簡単なトラブルであれば設備復旧を試み、人員の異動や採用についても関与する。さらに電子部品Y社では、生産高および品質に関する職場の目標設定や、週・月ごとの生産計画立案、設備や製品設計への意見具申などをリーダーが担当する場合もある。これらの6人は、監督者としての役割に専念しているといえよう<sup>10</sup>。



これに対して医薬品X社のサブリーダーは、日常的にラインに入り、作業の進捗状況のチェックと人員配置などの対処、不良発生の要因分析と不良品の手直し、新人教育などを主な任務とし、トラブル時にはライン停止を行うが、復旧は上司が指示する。したがってX社のサブリーダーには、監督職補佐としての役割が与えられていると考えられる<sup>11)</sup>。

では、この女性リーダーの2つの役割と職場の組織には、どのような関係があるのか。

#### 派遣・請負職場の監督職

食品W社と電子部品Y社のラインメンバーは、全員が派遣あるいは請負などの雇用形態である。W社の班長は派遣・契約社員を監督し、採用や異動に関する権限を持っている。一方、Y社のリーダーは請負企業のリーダーを通して職場を監督している。

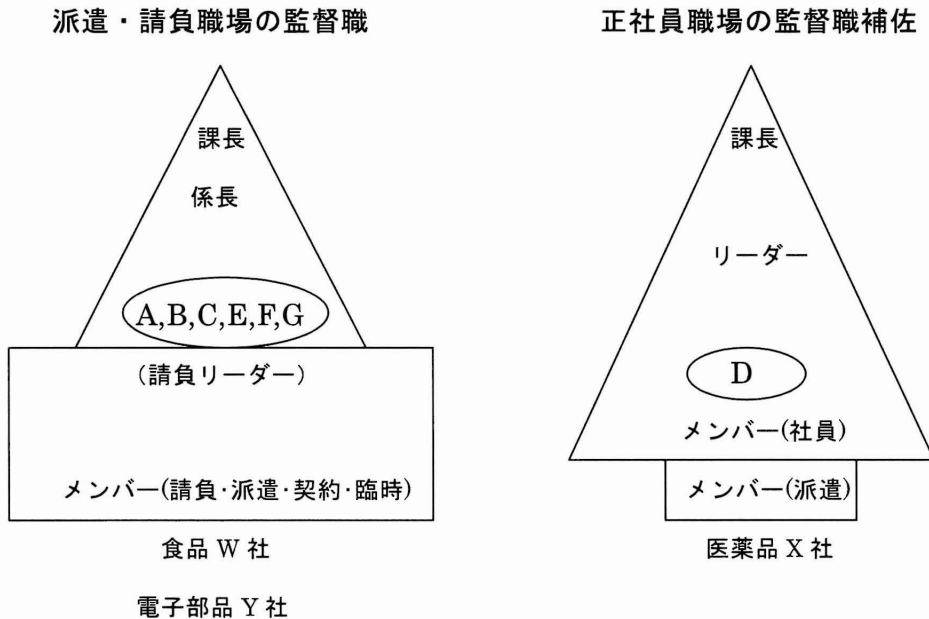
#### 正社員職場の監督職補佐

これに対して医薬品X社のサブリーダーの職場は、少数の派遣社員を除いてほとんどが正社員で構成されている。Dは正社員職場における監督者の補佐役であり、職場の女性メンバーの指導役ともいえよう。

2種類の女性リーダーの役割を職場組織に位置付けると、図表6のようなイメージでとらえることができる。

なお、食品W社には、かつて班長の下に「組長」という役割があり、これが医薬品X社の現在の「サブリーダー」に該当すると思われる。W社では生産職場メンバーの派遣・契約社員化が進んだことに伴って、監督職の役割と機能を第一線の正社員である班長に集中させ、多人数の派遣・契約社員の管理・監督を任せていると考えられよう。

図表6 職場組織と女性リーダーの役割



<sup>10)</sup> 板垣 (1994) は、自動車と電機のラインでは工場の最小単位の作業実行部隊が班あるいは組と呼ばれ、その監督者は班長、職長、組長、作業長等と呼ばれるとしている。さらにこれらの監督者は、作業の割り振り、部品調達、作業改善、作業者の育成、要員配置と査定、労務管理等を担う「現場の中核」「オールマイティ」だとしている (板垣、1994、p. 74)。食品W社と電子部品Y社の女性リーダーは、この役割を担っているといえよう。

<sup>11)</sup> 前述の板垣 (1994) はこの監督職補佐について「正式な職制ではないことが多いが、リーダーあるいはグループ・リーダーなどと名付けられている、実際の作業に携わりながら作業長を補佐するベテランの作業員がいる。」(板垣、1994、p. 75) としている。医薬品X社のサブリーダーはこれに相当するであろう。

### 3. 生産職場女性リーダーのキャリアと育成

#### (1) 女性リーダーのキャリア

3社7人の女性リーダーは、どのような経緯でリーダーになったのであろうか。個別の事例について検討したうえで、生産職場の女性リーダーの育成ルートを探ってみたい。

##### ① 食品W社の班長のキャリア

食品W社の3人の班長は高校卒業後にX社に正社員として入社し、まず組長に昇格した。その後、組長の役割は班長に統合され、上司の推薦と昇格試験を経て、3人は30歳代で班長になった。3人はいずれも調査時点で勤続16~20年であり、異動によっていくつかの製品の生産職場を経験した人もいる。

##### ② 医薬品X社のサブリーダーのキャリア

Dは勤続21年目であり、8年前からこの工場働いている。入社当初から包装職場で働いており、分包、PTP、粉末、ピンのチームを異動しながらサブリーダーに昇格して、包装工程のすべてのチームを経験した。これによって、トラブル発生時に不良発生箇所に関するおおよその判断ができるようになったとDは述べている。

##### ③ 電子部品Y社のリーダーのキャリア

電子部品Y社の3人のリーダーのうちEは勤続30年であり、FとGは10年目である。Eと、FおよびGは入社からリーダーになるまでの期間に違いが見られる。そこでEを「長期間育成型」とし、FとGを「早期短期間育成型」とみなして比較を行った。

#### 長期間育成型

Eのキャリアは、通信機器部品の生産ラインにおける組立やハンダ付けなどの作業担当からスタートした。入社から30年間に製造部門の7つの職場を経験したが、その間に、ベテラン技能職からリリーフ担当になり、「1つの製品の組み立てから出荷までがひととおりできるようになる」というステップを経て、技能職としてのスキルの幅を広げていった。さらに「修理者」として修理や解析に必要な

知識を学んで、スキルの高度化を図った。入社18年目に当該工場初の女性ラインリーダーになって、生産管理・人材管理を任されるようになった。さらに2008年には、勤続30年目で係長に昇格した。

Eの30年間のキャリアは、図表7のように整理することができる。

このように、Eは長期間をかけて技能・知識・経験の高度化と範囲拡大を図り、キャリアパスを一歩ずつ前に進んでいる。それに伴って本人の意欲や満足感も高まっていることがわかる。

#### 早期短期間育成型

FとGは、入社直後から短期間にリーダーとして育成された。入社から約10年間に、Fは4つ、Gは6つの職場を経験しており、次々と異動して経験の幅を広げている。2人の入社後の1998年から2005年まで、Y社の調査対象工場では正社員の新規採用が中止された。そのため2人は必要に応じて人員不足の職場に異動し、複数のラインを経験した。さらに、それぞれの職場で組立、ハンダ付け、検査などの工程を担当して、ひとつの製品のライン作業がひとりで出来るようになっていく。代わりがいない状況に柔軟に適応し、その経験を活かして入社8年目頃にラインリーダーになった。

したがって、早期短期間育成型のFとGは、長期間育成型のEのキャリアパス（図表7）の1から5までを、短期間で経験してリーダーになったといえよう。ただし、FとGは図表7のステップ4の「修理者」にはなっていない。

食品W社の班長と医薬品X社のサブリーダーのキャリアを、電子部品Y社の2タイプのキャリアと比較する。W社の3人とX社の1人が経験した職場の数は、Y社の3人に比べて少ない。しかし、ベテラン技能職になり、さらに職場の工程をひととおり経験し、ライン作業を行いながらトラブル対応や後輩の指導を行う「監督者の補佐」になるプロセスは一致している。医薬

図表7 電子部品 Y 社 E さんのキャリア

ステップ		当時の知識・経験、仕事への意識
1	ベテラン技能職になる	・ベルトコンベアでひとつの工程作業を繰り返し行った ・製品がどのように使われているかは知らなかった
2	リリーフ担当として複数の工程の作業を行う	・振り返ってみると、リーダー候補者としていろいろな仕事を経験させていたのではないか
3	組立から出荷までひとりで出来るようになり、サブリーダーになる	・トラブル対処なども行うようになったので、対処方法は生産技術者に、回路図については設計者に教えてもらった
4	ラインから外れて修理・解析を担当する	・「修理者」に昇格し、生産技術者に図面の見方や修理に関する指導を受けた ・ラインから外れたので、いろいろ勉強できておもしろかった
5	ラインリーダーとして生産管理・人員管理を行う	・ものづくりがひと通りわかってきて、リーダーとしての自信と達成感を感じられるようになった ・製品が何に使われるかを勉強した ・工場見学者へのライン説明や、月産目標達成パーティの幹事を任されて張り合いを感じた ・ラインの移管先での技術指導のため、他県や海外（中国、韓国）への出張を経験した
6	係長に昇格し、ラインリーダーの育成を担当	・これまで扱ったことのない製品のラインでも指導ができるようになった

品X社のDはその「監督者の補佐」のステップで留まっており、食品W社の3人は「監督者」に昇格した。また4人はいずれも長期間かけて現在の立場になっており、長期間育成型と考えられる。ただし、食品W社の3人と医薬品X社の1人は、Y社Eの「修理者」に該当する職務は経験していない。

## (2) リーダーのキャリアパス

3社7人のキャリアから、生産職場女性リーダーのキャリアパスが明らかになった。すなわち、電子部品Y社Eの「修理者」としての経験以外のキャリアパスを、概ね以下の順で経験することによって、監督者に必要な要件を満たしていくといえよう。

- ① 1つの工程のベテラン技能職になる
- ② リリーフ担当として複数の工程の作業を行う
- ③ 所属する職場の、すべての工程がひとりでできるようになる
- ④ 監督者の補佐役としてライン作業から外れ、あるいはライン作業と並行してトラブル対

応や新人の指導などを担う

### ⑤ ラインの監督者として生産管理・人材管理を担う

食品W社の3人と電子部品Y社の3人は、長期か短期かという育成期間の違いはあるものの、全員が①から⑤までのステップを踏んで監督者となっている。医薬品X社のDは、現在は④の位置にいるといえよう。

なお、電子部品Y社のEの場合は、④と⑤の間に「修理者」という社内資格を得て、修理・解析の専任者としてのステップを経ている。またライン移管先での技術指導なども経験しており、これらの特別な経験がリーダーとしてのキャリア形成に影響を与えた可能性もあろう。さらに、現在は係長として上記⑤の次のステージを開拓している。

小池・中馬・太田(2001)は、自動車組立職場の技能レベルを4段階に分類・説明している<sup>12</sup>。

レベルⅠ ラインに遅れないように作業できるが、不具合の検出は出来ない。期間工レベル。

レベルⅡ 職場内の3から5程度の仕事をこな

<sup>12</sup> 小池・中馬・太田(2001) p.18-19。

し、品質の不具合が見いだせる。若手本工層レベル。

レベルⅢ 職場内のほとんどの仕事をこなし、品質不具合の要因が推測できる。勤続約10年ほどの中堅層。

レベルⅣ 新製品投入時の機械の配置や仕事の手順を計画したり、海外生産現場でインストラクターの役割を果たす。すぐれた班長層。

なお、小池・中馬・太田の研究ではライン作業に入らずに管理に専念している監督職を「職長」と呼び、その下でライン作業に入りながら欠勤者の代替や、若年者の指導をする人を「班長」と呼んでいる。

異なる製品の生産職場で求められるスキルを、同一のものさしで測ることはできないが、職場でこなすことのできる仕事の幅や、不具合発生時に求められる役割については、本稿の女性リーダーにあてはめて考えることができる。本稿で「派遣・請負職場の監督職」と呼ぶ食品W社と電子部品Y社のリーダーは、上記のレベルⅣに近く、「正社員職場の監督職補佐」である医薬品社のサブリーダーはレベルⅢ程度だと考えられる。

さらに、本稿の女性リーダーにおいて見出されたキャリアパスは、上記の技能レベルとほぼ同じプロセスで上昇している。生産職場においてベテラン技能職から監督職へと向かうキャリアパスには、製品や労働者の性別に関わらない、

ある程度の共通性があると考えられよう。

### (3) リーダー登用の背景

このような女性リーダーの登用の背景には何があるのか。聞き取りで分かったことを挙げる。

#### ① 監督職補佐から監督職への女性の登用

3社にはいずれも、従来から女性の組長（監督職補佐）がいて、男性班長（監督職）を補佐していた。とくに食品W社と医薬品X社の仕上げ・包装職場は、ラインメンバーに女性が多く、その女性たちの指導役として女性組長が配置されていたものと思われる。

食品W社では、ラインメンバーの派遣社員化を契機として、この女性組長を班長に昇格させた。また電子部品Y社では、ライン作業が請負企業に移管されて組長が不要になり、第一線正社員の女性がリーダーに就いた。（図表8）

ただし、いずれの事例もかつての監督職は男性である。女性を監督職に登用するのではなく、異動や採用によって男性を監督職に就かせる方法も考えられよう。たとえば医薬品X社では、これまで監督職には設備修理の技術をもつ「工務課」の男性社員が就き、監督職補佐からは昇格していない。しかしX社でも、ベテラン女性の人材開発が課題となっており、今後は女性をサブリーダーからリーダーへ昇格させたいとのことである。

図表8 調査対象職場の役職者構成の変化

調査以前 代表的な名称	食品W社	医薬品X社	電子部品Y社
課長(M)	課長(M)	課長(M)	課長(M)
係長(M)	係長(M)	—	係長(F,M)
班長(M) (監督者)	リーダー(F,M)	リーダー(M)	リーダー(F)
組長(F,M) (監督者補佐)	—	サブリーダー(F)	請負リーダー(M)

注) M：男性、F：女性。また医薬品X社には、調査以前から係長はいない。

したがって、ベテラン女性技能職を監督職補佐に留めておくのではなく、監督職に昇格させたことが食品W社と電子部品Y社に共通する重要なポイントである。さらに女性監督職の誕生には、企業の女性人材活用に関する明確な姿勢が反映されている。2社には、女性であっても監督職に就かせるというはっきりとした方針がある。

## ② ラインメンバーの派遣・請負社員への移行

食品W社と電子部品Y社では、ラインメンバーが正社員から派遣・請負社員に移行したことが契機となって、女性が監督職補佐から監督職に昇格した。食品W社では、年齢と経験の多様な男女派遣・契約社員に関して、教育、配置、異動などの管理をすべて女性班長が担当している。この職場では、派遣・契約社員の短期間での離職を防ぎ、効率的に仕事を進めてもらうための工夫が必要とされる。そのため、ベテラン技能職を経て監督職補佐となった女性リーダーが、第一線監督職に昇格して人材管理にあたっている。

電子部品Y社では、ラインメンバーはすべて請負企業の社員であり、監督職補佐は請負企業のリーダーである。したがって、女性リーダーは生産計画の立案と進捗状況のチェック、トラブル対応、人材管理などの役割を担っている。ラインメンバーが正社員中心だった時代に、Y社のEは長期間かけて監督職補佐から監督職になった。これに対してFとGが短期間に監督職になっていることから、正社員中心だった時代と現在とでは、監督職に求められるスキルに差異があると推察される。これについては、下記④生産技術の変化において検討したい。

## ③ 急速な事業展開によるラインの立ち上げと変更

電子部品Y社では、FとGが入社してからリーダーになるまでの間、新製品のラインが次々と立ち上げられ、従来からのラインが国内外の子会社に移管されている。通信技術の急速な進展と製品ライフサイクルの短期化、

海外工場へのライン移管などが影響を与えている。たとえばFは「組立、ハンダ付け、検査など、忙しくなった工程を移りながらいろいろ担当した。何でもやらないと間に合わなかった。その結果、あちこちのラインがわかるようになり、それならリーダーとして育てようということになったらしい。」と述べている。

製品需要の急激な変化に対応するために、電子部品Y社は自社の人材をフル活用しているということであろう。女性技能職もその対象となった。

## ④ 生産技術の変化

生産技術の変化と女性リーダーの関係については、3社でそれぞれ異なる状況であることが聞き取りからわかった。食品W社、電子部品Y社、医薬品X社の順に考察する。

### i. セル生産導入による「ヒトの管理」の重要性の増大

食品W社では、セル生産の導入によって、女性班長の中心的な職務が変わりつつあった。W社のBのスープ包装工程では、2007年1月からセル生産方式が導入され、調査時点では12台のセル生産用作業台が使用されていた。ラインメンバーがひとりずつ作業台の前に座り、装置から落下してくる個別包装済みのスープを順番に取ってカップに投入してふたをす。センサーでチェックされた完成品は、シール機に送られる。

Bは、セル生産が導入されて「ヒトの管理」の重要性が増したと感じている。セル生産では、ラインメンバーによる作業スピードの差異が大きく、人によって生産量に大きな差が生じる。そこで班長のBは、生産量が多い時は作業の速い人をセルへ配置し、少ない時はセルに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、場合によっては異動や契約更新の中止を決定することもあるという。したがって、この職場のセル生産は、従来のコンベア生産に比べてラインメンバー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を担う班長の役割が大きくなっているといえよう。

さらに、Bの職場ではコンベアの撤去が予定されていた。仕上げ・包装工程がすべてセル生産に置き換わるとは考えられないが、Bの職場では、コンベアが撤去されればトラブルのほとんどは人的なミスであり、ライン管理に設備修理の技術は必要なくなる。したがって、ラインの監督職にはメンバーをきめ細かく観察し、コミュニケーションを取ってミスを防ぎ、意欲を引き出すスキルが求められる。そこで、設備修理の技術を有する男性班長よりも、メンバーの管理ができる女性班長の影響力がますます大きくなるものと思われる。

#### ii. ラインの自動化による監督職の役割の変化

食品W社がセル生産によって人の手作業を活用しているのに対して、電子部品Y社では生産ラインの自動化が進み、手作業の必要な工程が非常に少なくなっている。Y社の総務課長によれば「人に作業をさせない、人にノウハウを残さないもの造り」をめざしているとのことであり、電子部品製造においてラインの自動化は急速に進展している。

電子部品Y社では、自動化の進展によってラインメンバーに求められるスキルが変化し、それが請負企業の導入を可能にしたと考えられる。さらに、請負企業の導入によって女性リーダーが誕生した。ラインの自動化がラインメンバーの非正社員化をもたらし、さらにラインの監督職に求められるスキルが変化して、女性監督職の短期間で育成が可能になったと考えられよう。

すなわち、この職場におけるラインの自動化は、ラインメンバーに求められるスキルレベルを低下させ、さらに監督職に求められる役割とスキルを変化させて、女性監督職の誕生を容易にしたと考えられる。

#### iii. 監督職における設備修理技術の必要性の見直し

医薬品X社では、ラインメンバーからサブリーダー（監督職補佐）への昇格は行われて

きたが、サブリーダーからリーダー（監督職）への昇格は、この職場に関しては行われていない。前述のように、リーダーには工務課の男性社員が就いてきた。しかし、この点についてX社の製造部長は、リーダーが設備修理技術を持つ必要はないと話した。別に置かれた「調整係」が対応すれば済むとの事である。他方で、X社のベテラン女性技能職は増えており、Dは「ベテラン技能職がリーダーにならないのもったいない」と述べている。上司もまた同様の認識であり、今後は設備修理技術を持たない女性が、ラインの監督職に昇格する可能性がある。

## 4. 結論と課題

### (1) 結論

調査によって明らかになったことを、設定した課題に沿って検討する。

#### ① 製造業生産職場における女性リーダーの職務内容と役割を明らかにする

食品W社、医薬品X社、電子部品Y社の生産職場の7人の女性リーダーは、7人全体としては、目標設定、工程管理、品質管理、安全管理、人材管理、ライン変更・製品立ち上げの6つの領域の職務を担当している。ただし、食品W社と電子部品Y社の女性リーダーと、医薬品X社のリーダーでは、その役割と職務内容に違いがある。

食品W社と電子部品Y社の女性リーダーはライン作業には入らずに、日々の生産量に応じた設備、担当者、投入手順を決定し、作業の監督と進捗状況に応じた判断を主な任務としている。とくに電子部品Y社のリーダーは、週・月ごとの生産計画、さらに職場の生産高や品質に関する目標設定にも関わっている。簡単なトラブルであればライン停止だけでなく、設備復旧も行う。人材管理においては、配置、多能工指導、採用や異動の計画と要請を担っている。

これに対して医薬品X社の女性リーダーは

日常的にラインに入りながら、残業の必要性の判断などを行っている。トラブルの際はラインを停止して原因の推測を行うが、設備復旧の指示は上司の役割である。人材管理については、当日の配置や応援要請、多能工指導、時間外勤務の要請などを担っているが、採用や異動については上司からの相談に応じる程度である。

したがって、食品W社と電子部品Y社の女性リーダーは職場の監督職に専念しており、医薬品X社の女性リーダーは監督職補佐としての役割が与えられていると考えられる。さらに、職場組織との関係を加えて比較検討すると、食品W社と電子部品Y社の女性リーダーは派遣・請負職場の監督職であり、医薬品X社の女性リーダーは正社員職場の監督職補佐であることが明らかになった。

## ② 女性リーダーのキャリアパスを見出し、登用の背景を探る

女性リーダーは、概ね次のようなキャリアパスを経てリーダーとして育成されていることがわかった。まず1つの工程のベテラン技能職になる。次にリリーフ担当として複数の工程の作業を行うようになる。さらに職場のすべての工程がひととおりできるようになり、監督者の補佐役としてライン作業から外れ、あるいはライン作業と並行してトラブル対応や新人の指導などを担うようになる。医薬品X社のリーダーは現在、この役割を担っている。食品W社と電子部品Y社の2人はラインの監督者に昇格して生産計画や人員管理を担っており、さらに電子部品Y社のEは、係長に登用されて次のステップへ進んだところである。

7人は、経験した職場の数には差があるものの、ほぼ同様のキャリアパスを経てリーダーとして育成されている。ただし、そのスピードには差異がある。電子部品Y社の2人は、正社員採用が中断された時期にリーダーとして短期間に育成され、他の5人は長期間を要

してリーダーに昇格している。

3社の事例における女性リーダー登用には、以下の要因が影響を与えていた。第1点目に、食品W社と電子部品Y社では、女性を監督職補佐に留まらず、監督職に昇格させているという点が重要である。それまで男性が就いていた監督職に、その補佐役だった女性を昇格によって就かせたことにより、監督職補佐から監督職へのキャリアパスが女性にも拓かれたのである。その背景には、女性人材を監督職として活かそうとする企業の明確な姿勢がある。

第2点目として、女性が監督職を担うようになった背景には、ラインメンバーの派遣・請負化の影響が大きい。食品W社では年齢や経験の多様な派遣社員の管理の重要性が増し、監督職補佐だった女性リーダーが監督職に昇格した。電子部品Y社ではライン作業を請負企業に委ね、正社員女性を短期間にリーダーに育てて、請負企業社員の管理を任せている。

第3点目に、電子部品Y社の事例では急速な事業展開によるラインの立ち上げと変更が、女性のリーダー登用を後押ししている。新製品のラインが次々と立ち上げられ、あるいは子会社に移管される中で、女性たちは人手の足りない職場に異動し、経験の幅を広げていった。正社員人材を絞り込んだ結果、正社員女性の育成と登用が進んだといえよう。

第4点目として、生産技術の変化が女性リーダー登用の背景に挙げられる。食品W社では、セル生産の導入がラインメンバーの管理・監督の必要性を大きくし、メンバー個々人のスキルや意欲を把握してライン管理を行う必要性が高まった。

他方、電子部品Y社ではラインの自動化が進み、ライン作業が請負企業に移管されて、その請負企業人材の管理に女性リーダーが登用されている。ラインの自動化がメンバーの非正社員化をもたらし、その監督職に求められる役割とスキルが変化したものと推測される。

医薬品X社では、ラインの監督職の設備修理技術について見直される可能性がある。この職場では、監督職には設備修理技術を持つ男性が就いてきた。しかし、設備修理は調整係が対応すれば済むため、今後はベテラン女性技能職の監督職補佐から監督職への昇格もありうるとのことであった。設備修理の必要性が見直されることで、女性リーダーの登用が進む可能性がある。

## (2) 女性管理・監督職育成の課題

最後に、女性管理・監督職の育成における課題を3社の事例から見出したい。

食品W社と電子部品Y社にとっての課題は、次期監督職の育成である。2社では、ライン作業を派遣社員あるいは請負企業に委ねることによって、ベテラン技能職から監督職へのキャリアパスが閉ざされてしまった。食品W社では、そのキャリアパスを辿った最後の正社員が本調査の3人である。一方、電子部品Y社では、調査時点では正社員採用が再開され、新卒女性がラインリーダー候補者として育成されていた。

正社員の採用抑制による監督職人材の不足については、電機連合総合企画室（2007）のアンケート調査でも指摘されている。ライン作業を派遣・請負に委ねる職場で次期監督職を育てるためには、ベテラン派遣社員を正社員登用してキャリアパスに乗せるか、監督職候補者を新規採用して短期間で育てるしかない。いずれの方法においても、人材の見極めと短期間での効率的な育成が必要となろう。従来のキャリアパスが修正される可能性もある。

課題の2つ目は、女性リーダーの教育である。監督職補佐から監督職へ、さらに上位職へと進むためには、新たな知識が必要になる。電子部品Y社の3人は、これからは電気に関する勉強が必要だと述べた。社内資格を取得させるなどの支援が求められる。

3つ目は家庭生活との両立支援である。本調査の女性リーダーには出産・育児を経て職場復帰した人もいたが、監督職として責任が増すこ

とによって、両立が難しくなる可能性がある。生産量が増えて時間外勤務が続く場合や、トラブル対応の際に、女性は男性に比べて無理が利かないという話も聞かれた。キャリアパスの途中で諦めざるを得ない事態にならないように、また男女に関わらず生産職場の管理・監督職と家庭生活とが両立できるように、支援態勢を整えることが重要である。

生産職場の女性が仕事経験を積み重ねて、管理・監督職へとキャリアパスを進んでいくための基盤は、何よりもまず企業の姿勢にある。本調査で話を聞いた3社はいずれも、男女に関わらず自社の人材を育成・活用していこうとする姿勢を強く持っていた。人員の抑制が続くなか、現有の正社員は貴重な人材であり、その活用は性別を超えた課題であろう。女性人材の能力開発の方針確立が、生産職場における女性管理・監督職登用の第一歩であり、登用された女性監督職のラインでの活躍が、企業方針をさらに強固なものにしていくと思われる。

## 参考文献

- 21世紀職業財団（2008）「企業のポジティブ・アクションの取組に関する調査」
- リクルートマネジメントソリューションズ（2010）「昇進・昇格実態調査2009」
- 浅海典子（2008）「生産職場の女性リーダーに関する事例研究」神奈川大学経営学部『国際経営論集』第36号
- 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
- 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
- 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「賃金構造基本統計調査」
- 厚生労働省（2007）「平成18年度女性雇用管理基本調査」



- 厚生労働省 (2010) 「平成21年度雇用均等基本調査」
- 首藤若菜 (2003) 『統合される男女の職場』 勁草書房
- 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』
- 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
- 総務省 「平成17年国勢調査」
- 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
- 電機連合総合研究企画室 (2007) 『製造現場監督者を取りまく環境変化と現場パフォーマンスに関する研究』
- 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
- 内閣府男女共同参画局 (2005) 「男女共同参画基本計画 (第2次)」
- 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
- 日本経済新聞2008年5月8日 「羽ばたけ女性監督者—職人技も熟練者が指導」
- 日経産業新聞2007年9月28日 「松下電工女性技術監督職を増員」
- 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
- 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・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
- 労働政策研究・研修機構 (2009) 「『企業の賃金・雇用制度調査』と『労使トップ層意識調査』」
- 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