

製造業における 女性管理・監督職の育成と キャリア開発支援

神奈川大学 浅海 典子

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た具体的な取り組みを求められている。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。

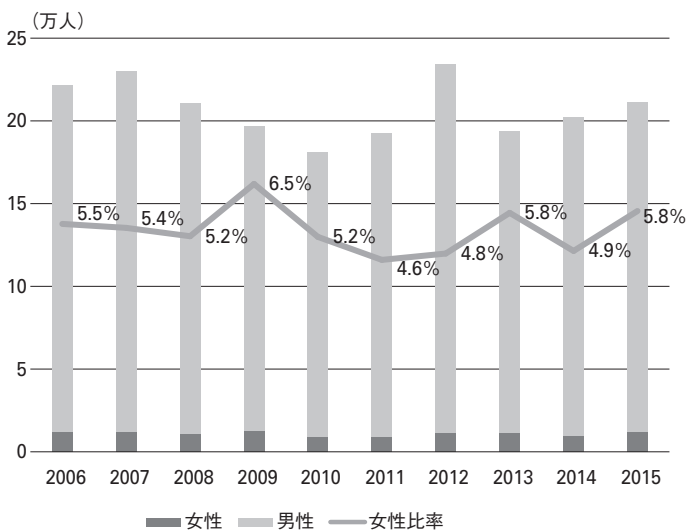
「平成25年度雇用均等基本調査」によれば、製造業における女性管理職比率は、係長以上のどの役職においても全産業平均に比べて低い。さらに生産職場の女性管理・監督職の比率は極めて低く、「賃金構造基本統計調査」によれば製造業の職長（生産労働者を指揮、監督する者であり、係長より下位にあって職長、組長、班長などと呼ばれる者）の女性比率は5%ほどであり、推移を見ても増えていない(図1)。

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を有する女性が少ない」(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を高いと捉えていることがわかる。

女性管理職を増やすには、まずライン作業を担う女性を育成して監督職に就け、さらに管理職へと昇進させる必要がある。そこで本稿では、製造業生産職場で監督職として活躍する女性の現状を調査によって明らかにし、登用の条件と課題について検討する。

図1 製造業職長の人数と女性比率の推移



出典：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成

製造業生産職場における 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、中部産業連盟および東海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。

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ラインの稼働状

表1 調査企業および調査対象者

企業	従業員数	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	800人	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	480人	B①	係長	新卒	19年	なし	部品製造	27歳	9年
プレス部品C社	180人	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	450人	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	13,000人	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	3,500人	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	750人	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	400人	H①	室長	新卒	19年	なし	食品包装	26歳	7年
食品I社	400人	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

況を監督し、欠勤や簡単なトラブルへの対応を担う人材を指し、企業によって班長、作業長、リー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

調査企業および調査対象者は、表1の通りである。

2. 機能領域と役割

(1)6つの機能領域

本調査では監督職の職務を一覧表にして対象者に示し、ライン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(表2、ただし課長職のG①と班長昇格前のE①を除く)。

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・製品立上げの職務については、人による差異が大きい。

(2)5つの役割

では、彼女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。

①生産の数量・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ージャーによれば「作業長(監督職)の仕事は、ラインを止めないこと」である。

②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。監督職はラインを停止させるだけでなく、原因が設備異常か製品トラブルかを判断し、簡単なトラブルであれば設備復旧も行う。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。

③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。ラインメン