



ものづくり女性監督職のキャリアパスと昇進

浅 海 典 子

概要 本稿では、製造業生産職場の女性監督職28名の調査によって、女性監督職のキャリアパスと、昇進までの期間と経験による類型を明らかにした。これによれば、監督職へのキャリアパスには一定の共通性があるが、労働集約型職場の監督職と技能形成型職場の監督職には、必要な経験に差異が認められた。

また昇進までの期間と経験の幅には大きな違いがあり、遅い昇進タイプの監督職は、長期間の異動によって経験を積み、企業の女性登用の方針をきっかけとして昇進したものと見られる。他方、早い昇進タイプの監督職は、正社員の採用抑制や女性人材の積極的な登用の方針を背景として、上司が本人の能力や意欲を見出して短期間で育成・登用していた。

Abstract This paper will discuss the career path of female supervisors and the experiences required for promotion, based on a survey of 28 female supervisors at production sites of manufacturing companies. According to the findings, while a certain commonality was found of career path to supervisory positions, some differences was observed between the case of labor-intensive workplaces and its skill-building counterpart.

Additionally, the findings revealed that supervisors who were promoted late have gained necessary experience through assignments to various positions over a longer period of time, being promoted to supervisory positions in accordance with companies' policies. On the other hand, those who were promoted early have developed necessary elements through deliberate efforts and intentions of their superiors, realizing it in a much shorter period.

キーワード 製造業生産職場, ブルーカラー, 女性監督職, 昇進

原稿受理日 2023年6月30日

1. はじめに

(1) ものづくり女性の現状

製造業で働く就業者は、男女ともに1990年頃をピークとして減少している。図表1は製造業の就業者数と産業計に占める割合を、1955年から2020年まで5年ごとに示したものであり、製造業で働く女性は、2020年には女性就業者全体の10.5%まで減少した。ただし、製造業で働く就業者のうち、生産職場で働く女性は2022年には181万人を数え、同じ製造業における事務従事者（89万人）、「リケジョ」と呼ばれて注目を集めている技術者（9万人）に比べて極めて多い。

製造業において生産職場で直接的にものづくりに携わる女性は、減少しているものの製造業で働く女性の中で最大の人数であり、ものづくりを支える重要な人材である。さらに、女性人材の活躍推進と管理職割合の拡大は企業にとって重要課題であり、製造業生産職場もその例外ではない。

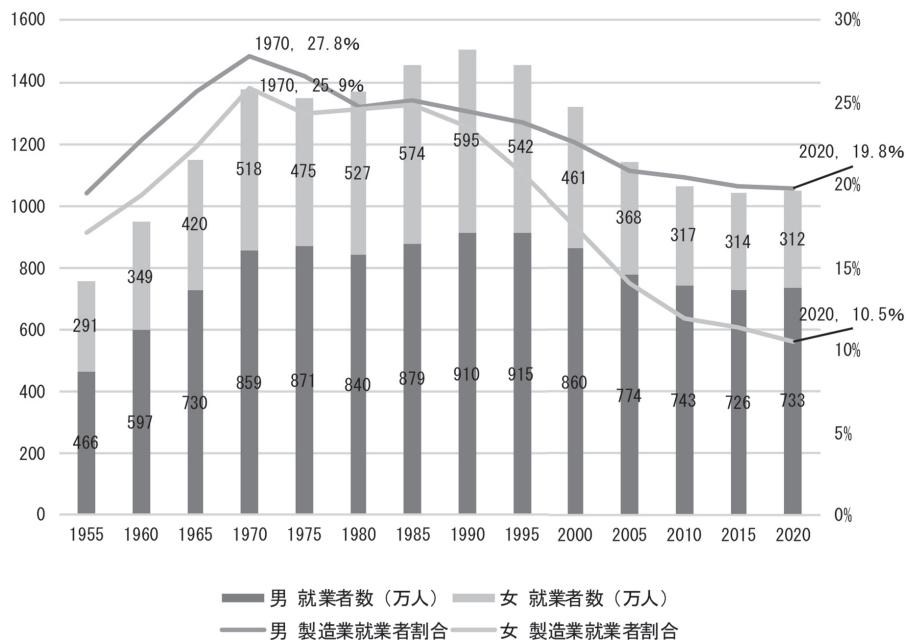
そこで本稿では、この製造業生産職場で働く女性を「ものづくり女性」と呼び、とくに生産職場の監督職として工程管理を担う女性たちに焦点を当ててそのキャリアを明らかにする。管理職を増やすためには企業外から女性管理職候補者を採用する方法もあるが、製造業生産職場ではものづくりに関する企業固有の技能が求められるため、そのような方法が適当とは考えにくい。そうであれば、まずは優れた技能職から監督職を登用し、管理職へと育成する必要がある。そのためには、生産職場の女性監督職がどのような方法で育成されて昇進が実現するのかを明らかにすることが求められる。そこで、製造業生産職場で監督職に就いている、または就いた経験がある女性へのインタビュー調査から、ものづくり女性監督職のキャリア開発の内実を明らかにする。特に本稿では、仕事に就いてから監督職になるまでに辿る仕事経験の道筋と、監督職昇進のタイミングや背景に関して詳細な分析を行い、ものづくり女性監督職育成のための示唆を得る。

では、ものづくり女性の中で、監督職を務める女性はどれくらいいるのであろうか。図表2には厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によって、製造業の職長⁽¹⁾に占める女性の

(1)「賃金構造基本統計調査」の定義によれば、鉱物の採集、土木・建設の作業、各種製品の製造等の現場、工程で図面、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、監督する者をいう。職長、組長、班長、伍長、組頭がこれに該当するが、名称のいかんにかかわらず、生産労働者の集団（集団の大きさは問わない。）の長として集団内の指揮、監督に当たる者をいう。このようにいくつかの集団の長を統括的に指揮、監督する者も「職長級」に含む。専ら、集団内の指揮、監督をす

ものづくり女性監督職のキャリアパスと昇進（浅海）

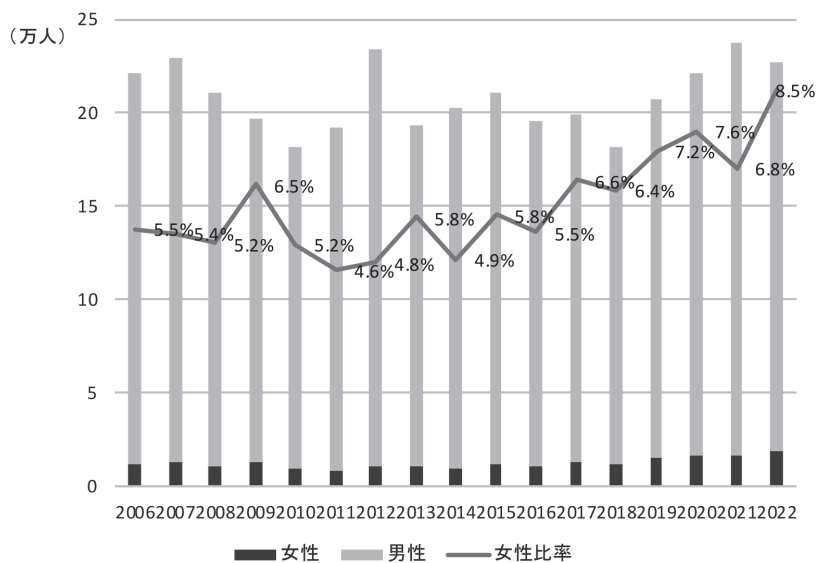
図表1 男女別製造業就業者数と、産業計に占める製造業就業者の割合の長期推移（1955～2022）



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。

出所) 総務省統計局「労働力調査」より筆者作成。

図表2 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」より筆者作成。

る者ばかりでなく、指揮、監督のかたわら、集団内の生産労働者と同一の作業に従事する者も、「職長級」に含む。

比率の推移を2006年から示した。これによれば、職長全体に占める女性の割合は2022年は8.5%であり1割に満たない。ただし、2017年頃から増加傾向にあり、企業規模100人以上の企業では、わずかではあるが女性の監督職登用が進んでいる可能性がある。

製造業企業は生産職場の女性技能職の人材活用にどのように取り組んでいるのか。労働政策研究・研修機構（2020）『ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査結果』によれば、ものづくり女性人材の活用を「進めている」企業が42.7%、「進めていないが、活用を検討中」が21.1%、「進めていない」が34.8%であり、すでに活用を進めている、または検討中の企業が6割以上を占める。「繊維工業」がもっとも高く、「ゴム製品製造業」および「電子部品・デバイス・電子回路製造業」、「電気機械器具製造業」で高い割合となっている。

女性活用を進めることのメリットについては、「人手不足の解消」が58.5%、「女性ならではの発想や提案を採り入れることが出来る」が55.7%、「職場が活性化する」が46.1%、「優秀な人材を確保できる」が43.7%であり、労働力不足が最大の理由でありながら、ものづくり女性人材がもたらす効果についても認識していることがわかる⁽²⁾。ただし、この調査では「ものづくり女性」を技能職および技術職と定義しており、対象となる職種は本稿の定義よりも広い。

労働政策研究・研修機構（2017）『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、ものづくり女性が「主任・係長・作業リーダークラス」に就いていると答えた企業は全体の51.9%であり、企業規模が大きいほど割合が高い。この調査のものづくり女性人材には技術者も含まれているものの、約半数の企業で主任・係長・作業リーダークラスに女性が就いていることがわかる⁽³⁾。

図表3 女性ものづくり人材が就いているリーダー層・管理職層（複数回答）

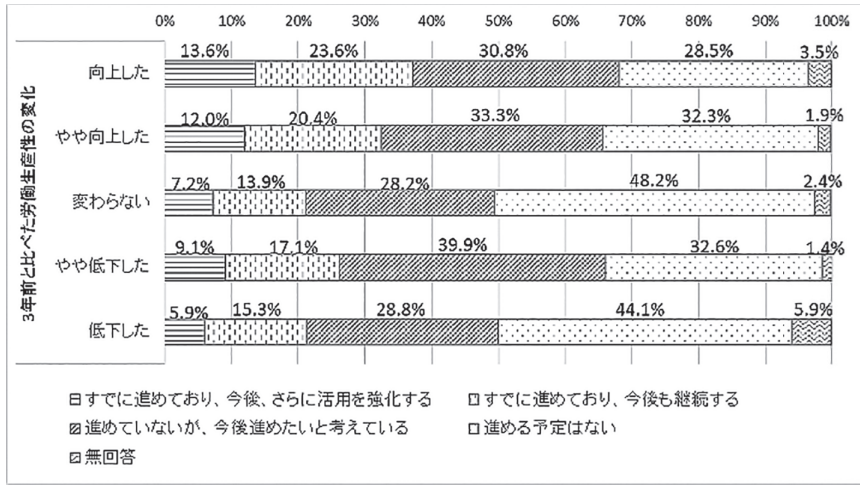
		主任・係長・ 作業リーダー クラス	課長クラス	部長クラス	事業所長や 役員クラス	無回答
計	3130	51.9%	8.1%	2.7%	1.8%	40.3%
従業員規模						
30人未満	766	46.3%	6.0%	3.0%	3.0%	45.3%
30～99人	1080	53.1%	7.4%	1.8%	1.1%	40.6%
100～299人	458	60.5%	9.0%	2.4%	1.3%	32.3%
300人以上	149	66.4%	26.2%	6.0%	0%	22.1%

出所) 労働政策研究・研修機構（2017）『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』より筆者作成。

(2) 労働政策研究・研修機構（2020）pp.129-131。

(3) 労働政策研究・研修機構（2017）p.65。

図表4 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(2017)『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』より筆者作成。

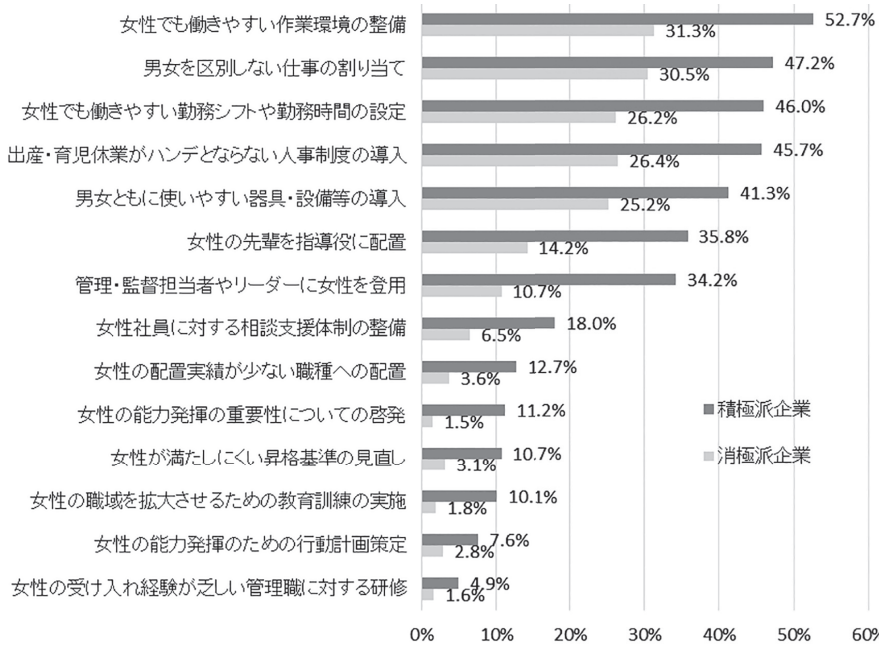
同調査において、3年前と比べた労働生産性の変化に関する回答を5段階に分け、ものづくり女性人材の活用との関係を示したのが図表4である。これによれば、3年前と比べて労働生産性が「向上した」、「やや向上した」と回答した企業は、ものづくり女性人材の活用に熱心である。労働生産性が「低下した」、「やや低下した」と回答したうち2割強の企業がものづくり女性人材の活用に取り組んでいるが、「低下した」企業の半数近くが人材活用を「進める予定はない」としている⁽⁴⁾。

さらにものづくり女性人材活用の取り組み状況について、ものづくり女性人材活用の積極派企業と消極派企業の回答を比較したのが図表5である⁽⁵⁾。これによれば、積極派企業に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」は、女性にとって障害となるもの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、「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ラとなる施策であり、積極的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、今後は、ものづくり女性人材の管理・監督職へのキャリア開発が重要性を増すと予想される。

(4) 労働政策研究・研修機構(2017) p.99。

(5) 労働政策研究・研修機構(2017) p.94-97。

図表5 積極派企業と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(2017)『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』より筆者作成。

以上のように、生産工程を監督する第一線の職長において女性の割合は増えつつあり、約6割の企業がものづくり女性の人材活用を進めている、もしくは検討中である。また労働生産性が向上している企業ほどものづくり女性人材の活用に熱心であり、ものづくり女性人材活用に積極的な企業のほうが、多様な施策に取り組んでいる。ただし、既に多くの企業によって取り組まれているのは女性のキャリア形成にとって障害となるものを取り除く施策であり、「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割強にすぎない。

(2) 先行研究

ものづくり女性の技能とキャリアに関する先行研究が1990年代までに明らかにしたこと第1点目は、ものづくり女性は単純作業の担い手であり、技能向上やキャリアの広がりは見られないということである。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男女によって二極化しているとし、計画的なジョブローテーションや多能工訓練は、女性においては限定的であるとする。

さらに女性技能職とパートタイマーなどがひとつのグループを形成して単純作業を担っ

ており、スキルや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辿るのに対して、女性技能職とパートタイマーは単純作業の担い手であって、キャリアルートの広がりは見られないと指摘している。さらに大槻（2001）は正社員と業務請負従業員の混在する工程の調査によって、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、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、女性技能職およびパートタイマーと、男性技能職の担当する仕事は明らかに異なるとしたうえで、「キーとなる持ち場」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、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、2000年代には新たに女性が参入した男女混合職場の研究が進み、女性が男性と同様に技能形成を図っている事例が報告されている。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によって育成されており、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男性に比べて多少狭いものの、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点目として生産技術と女性技能職の関係について、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。さらに近年の研究において谷口（2021）は、製品の基本的な設計思想である「製品アーキテクチャ」と女性管理職の関係について分析している。これによれば部品を組み合わせて製品を完成させる「モジュラー型アーキテクチャ」を持つ企業は、製品の完成までに緊密な擦り合わせを行って完成度を上げる「インテグラル型アーキテクチャ」を持つ企業と比較して、女性管理職^⑥の割合が高い。製品の設計思想が労働者の働き方に影響を及ぼし、

(6) ただし、この論文の女性管理職は技能職や監督職にとどまらない。

女性の管理職割合に差異が生じるとの指摘である。以上のように、製造技術の内容とその変化、求められる技能レベルと人材の特徴、企業の方針、製品設計の特徴などの多様な技術的な要因が、ものづくり女性の技能とキャリアに複雑に影響を及ぼすと考えられる。

第5点目に、生産職場の女性技能職の監督職登用については、富田（1988）が、カメラ組立職場を調査し、工程全体を理解する機会とリーダー役の付与、計画的な配置転換などによって、管理職として育成できるのではないかと述べている。その後、浅海・齋藤（2011）は班長やリーダーと呼ばれる監督職に就いている者について、2007年から2010年に製造業5社の女性監督職11名と監督職補佐9名、および職場の上司にインタビュー調査を行い、担当職務を洗い出してその分析を行った。

さらに浅海（2019）は、2015年に調査を行った14名の女性管理職・監督職・監督職経験者について、①目標設定、②工程管理、③品質管理、④安全管理、⑤人材育成、⑥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ことを明らかにした。本人と上司への聞き取りから、女性監督職たちは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、の5つの役割を果たしていることを指摘している。また14名の職場は「労働集約型」と「技能形成型」に分類され、それに応じて女性監督職の果たす役割に若干の違いが見いだされた。さらに女性たちが生産ラインの作業に必要な技能を身に着けるために5段階のキャリアパスを辿って監督職に登用されていること、日々の業務以外に親会社への出向による作業実習や新製品の生産準備などの「特別な職務経験」が経験の幅を広げたことが示された。

以上の先行研究によれば、製造業生産職場の女性技能職には、単純作業のみを担ってキャリアの広がりは見られない者もいるが、監督職に登用されて製造ライン監督の役割を担う者も見いだされている。ただし、女性監督職の辿るキャリアパスには職場や製品による違いがあるのか、さらに監督職昇進に到る経過にはどのような要件と差異があるのかについては十分には明らかになっていない。

(3) 調査と課題

本稿では、筆者がこれまでの二つの期間に行った製造業生産職場の女性監督職への調査結果を分析する。調査の概要を図表6に示した。第一次調査は2007年7月から2010年11月の期間に、製造業5社について、その企業が「生産職場の女性リーダー」と認めている女性とその上司あるいは人事担当者、半構造化法によるインタビュー調査を実施した。た

図表 6 調査概要

	企業概要		調査時期	調査対象者	インタビュー (半構造化法) の所要時間	本人による 調査票 の記入
	第一次調査	電動機 A 社	精密小型モーター製造。従業員数約2,800人。	2010年 8 月	グループ長 3 名 (A ①②③)	1 人 1 時間
2008年 8 月				ラインリーダー 4 名 (A ④⑤⑥⑦)	1 人 1 時間	○
2010年11月				製造部長	1.5 時間	
電子部品 B 社		従業員数約5,300人。通信デバイス工場で調査。	2008年10月	係長 1 名 (B ①)	1 時間	○
				リーダー 2 名 (B ②③)	1 人 1 時間	○
				総務課長	1.5 時間	
電器 C 社		照明・住建製品製造。従業員数約12,000人。	2010年10月	班長 1 名 (C ①)	2 時間	
				班長 1 名 (C ②)		○
				リーダー 2 名 (C ④⑤)		○
			2010年 2 月	サブリーダー 2 名 (C ③⑥)	○	
食品 D 社	スープ等製造。従業員数約700人。	2007年 7 月	人材・能力開発担当部長	1.5 時間		
			班長 3 名 (D ①②③)	1.5 時間 (グループインタビュー)		
医薬品 E 社	医薬品製造。従業員数約1,500人。	2008年 5 月	労働組合書記長	1 時間		
			サブリーダー 1 名 (E ①)	1 時間	○	
			工場長, 製造部課長 3 名	0.5 時間		
第二次調査	電動機 A 社	精密小型モーター製造。従業員数約2,800人。	2015年 8 月	主任 (A ⑧)	2 時間	○
	電装品 F 社	電装品製造。従業員数約900人。	2015年 5, 7 月	係長 1 名 (F ①)	1.5 時間	○
				リーダー 1 名 (F ②)		○
				工場長 役員	各 1 時間	
	電子部品 G 社	電子・電装部品製造。従業員数約480人。	2015年 5 月	係長 1 名 (G ①)	1.5 時間	○
				リーダー 1 名		○
				事業本部長 人事部係長	各 1 時間	
	プレス部品 H 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 (H ①)	1.5 時間	○
				製造部長	各 1 時間	
				役員		
	ゴム部品 I 社	ゴム・樹脂部品製造。従業員数約450人。	2015年 6 月	班長 1 名 (I ①)	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 J 社	自動車部品製造。従業員数約14,000人。	2015年 8 月	技能職 (J ①)	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 K 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 (K ①, 他 2 名)	1 人 1 時間	○	
			製造グループマネージャー 人事部マネージャーほか	各 1 時間		
			人材関連子会社主任			
情報機器 L 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 (L ①)	1 人 1 時間		
			係長 (L ②③)		○	
			班長 (L ④⑤⑥) 生産部長		○	
食品 M 社	菓子製造。従業員数約400人。	2015年 7 月	品質管理室長 (M ①)	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 N 社	飲料製造。従業員数約450人。	2015年 8 月	リーダー 2 名 (N ①②)	1 人 1 時間	○	
			製造部長 管理部長	1 時間 0.5 時間		

出所) 筆者作成。

図表7 分析対象者

	対象者	企業	調査時の所属部署 / 工程	調査時の年 齢 (歳)	調査時の勤 続年数 (年)	調査時の 役職	子ども
第一次調査	A ①	電動機 A 社	部品検査・包装	47	19	グループ長	あり
	A ②		部品製造	42	20	グループ長	あり
	A ③		部品製造	46	25	グループ長	あり
	B ①	電子部品 B 社	部品製造	49	30	係長	あり
	B ②		部品製造	31	11	リーダー	なし
	B ③		部品製造	31	11	リーダー	なし
	C ①	電器 C 社	部品製造	51	32	班長	あり
	C ②		回路製造	39	22	班長	-
	D ①	食品 D 社	食品充填・包装	39	20	班長	-
	D ②		食品充填・包装	35	16	班長	-
	D ③		食品充填・包装	37	18	班長	あり
	第二次調査	A ⑧	電動機 A 社	部品製造	40	21	主任
F ①		電装品 F 社	生産推進室	52	10	係長	あり
F ②			部品製造	47	15	リーダー	あり
G ①		電子部品 G 社	部品製造	38	19	係長	なし
H ①		プレス部品 H 社	部品製造・検査	45	9	班長代理	あり
I ①		ゴム部品 I 社	部品検査	48	8+15	班長	あり
J ①		自動車部品 J 社	部品検査	43	24	班長 (予定)	あり
K ①		電力関連機器 K 社	機器検査・包装	45	26	なし	なし
L ①		情報機器 L 社	機器製造	44	25	課長	なし
L ②			機器製造	44	25	係長	あり
L ③			機器修理・再生	51	13	係長	あり
L ④			機器製造	42	23	班長	あり
L ⑤			機器製造	42	23	班長	あり
L ⑥			機器修理・再生	48	29	班長	なし
M ①		食品 M 社	品質管理	38	19	室長	なし
N ①		食品 N 社	食品包装	52	11	リーダー	あり
N ②			食品包装	51	15	リーダー	あり

出所) 筆者作成。

だし、D ①②③についてはグループでのインタビューを行ったため、個人別の情報が十分に得られなかった項目については3名を1つのグループとして扱った。またC ②③④⑤⑥についてはC社が実施した班長研修のプログラムの中で調査を実施したため、インタビューは行っていない。予め用意した質問紙やチェックシートに記入してもらい、本人の記入したこれらのシートを分析したうえで、不明な点があれば文書によって回答を得た。

第二次調査は2015年5月から8月にかけて、東海地方の製造業9社と第一次調査で訪ねた電動機A社の、合計10社に対して実施した。調査はすべて女性リーダー本人と、その上司や人事部門担当者へのインタビュー調査である。ただし、ほとんどが会議室等での調査であり、生産職場の見学の機会は得られなかった。

第一次、第二次調査の対象となった14社37名の女性のうち、本稿では生産職場の監督職、およびその経験者である13社28名を分析対象とする。37名の女性の役職名や呼称はまちまちであり、役職名から監督職であるか否かを判断するのは難しかった⁽⁷⁾ので、各人の担当職務を分析して監督職と監督職補佐とに分類し、本稿では監督職補佐は分析から除外した。

ものづくり女性の現状と先行研究の成果を踏まえたうえで、本稿では13社28名の女性監督職について以下の2つの点を明らかにする。

① ものづくり女性が監督職に就くまでのキャリアパスには、一定の道筋があるのか。

またそのキャリアパスは、職場による違いがあるのか。

② 監督職昇進のスピードや昇進までの職場経験の幅にはどのような類型があるのか。

またその類型を生み出す背景には何があるのか。

第2章ではどのような仕事経験を経て生産職場に必要な技能を習得したのか、その技能がどのようにして監督職の職務へと続いてきたのかを探る。ここでは、もっとも狭い意味での「キャリア形成」、すなわち女性たちが経てきた仕事経験の道筋をキャリアパスと名付けて明らかにする。

第3章では女性たちの監督職昇進までの勤続年数と昇進までに経験した職場の数を分析・分類して、昇進のタイプとその背景について検討する。

2. ものづくり女性監督職のキャリアパス

(1) 電子部品B社①のキャリア

まず、詳しく調べることできた電子部品B社①の企業内キャリアの特徴を述べ、他の27名についてB①との比較を行う。

B①のキャリアは、B社の通信機器部品生産ラインにおける組立・ハンダ付け担当から始まった。30年間に製造部門の7つの職場を経験したが、その間にラインメンバーからリーフ担当になり、「1つの製品の組立から出荷まで、ひととおり出来るようになる」というステップを経て、技能の幅を広げていった。さらに「修理者」として製品の修理や解析に必要な知識を学び、入社18年目には工場初の女性ラインリーダーとして生産管理と人

(7) 板垣(1994)は自動車と電機のラインについて、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。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。

図表8 電子部品B①のキャリアパス

ステップ		呼称・役職名	知識・技能・経験
1	1つの工程のベテラン技能職になる		・ベルトコンベア生産で、1つの工程作業を繰り返し行った。
2	複数工程の作業を行う	リリース	・リーダー候補として複数工程を経験させていたのだと思う。
3	組立から出荷までひとりで行えるようになる	サブリーダー	・トラブル対処については生産技術者に、設計図については設計者に教えてもらった。
4	ライン作業から外れて修理・解析を担当する	修理者	・生産技術者から、修理に関する指導を受けた。
5	ラインの生産と人材の管理を担当する	ラインリーダー	・製品が何に使われるかを勉強し、ものづくりがわかってきて、自信と達成感が感じられた。 ・ライン移管先での技術指導のため、他県や海外（中国、韓国）へ出張した。
6	複数のラインを受け持ち、ラインリーダーを育成する	係長	・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。

注) 調査対象者が辿ったキャリアパスの各段階を「ステップ」と表記した。
出所) 筆者作成。

材管理を任せられるようになった。この頃には他県の自社工場や、中国や韓国の工場への作業指導のための出張も経験した。勤続30年目に係長に昇格した。

B①のキャリアパスと各ステップにおける知識・技能・経験を図表8に表した。これによれば、B①は1つの工程の作業からスタートして担当作業の幅を広げ、トラブル対処や修理もできるようになり、ラインリーダーとしてライン全体の管理を任せられるようになった。またそれに伴って、本人の意欲や満足感も高まっていった。このB①のたどった仕事経験の積み重ねと変化が、監督職へのキャリアパスの一事例であるといえよう⁽⁸⁾。

(2) 管理職・監督職のキャリアパスとキャリアステップ

B①を含めた28名の管理職・監督職について、インタビュー調査や本人記入のキャリアシートの分析によって、キャリアパスを分類したものが図表9である。28名の仕事経験を辿り、重ね合わせたうえで、違いがある場合は細分化していったところ、概ね以下の通りになった（カッコ内は主な役職名称）。

1. 1つの工程のベテラン技能職になる。
2. ライン内のすべての作業ができるようになる。
3. ライン外担当として準備、配膳⁽⁹⁾、ライン停止時の一次対応などを受け持つ。

(8) なお、浅海（2019）p.61の図表15では監督職に到達するまでの5段階を示し、本稿の図表8ではB①が係長に昇進するまでを示した。

(9) 配膳とは、製品の組み立てに必要な部品や部材を準備し、ラインメンバーに提供する作業である。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の部

4. 複数のラインの作業ができるようになる。
5. トラブル対応，修理，解析，検査，欠勤者の代行，教育などを兼務するか，専任者となる。（修理者，ラインリーダー，サブリーダー，リリーフ，教育担当）
6. 生産・品質・人材管理の専任者となる。（班長，作業長，リーダー，グループ長）
7. 複数のラインを受け持ち，管理業務を担当する。（係長，ライン長）
8. 管理職になる。（課長，室長）

さらに28名のうち26名の職場は，下記のように労働集約型職場と技能形成型職場に分けることができる⁽¹⁰⁾。

ア) 労働集約型職場：A①，B①②③，C②，D①②③，F①②，H①，I①，K①，M①，N①②

図表9 労働集約型職場の監督職のキャリアパス

ステップ	キャリアパス（役職名）	労働集約型職場						
		A①C②	D①D② D③	H①N②	B①	B②B③ K①N①	I①	F①F② M①
1	1つの工程のベテラン技能職になる	1	1	1	1	1	1	1
2	ライン内のすべての作業ができるようになる	2	2	2	2	2	2	2
3	ライン外担当として準備，配膳，ライン停止時の一次対応などを受け持つ	3	4	3				
	複数のラインの作業ができるようになる	4	3		3	3	4	
4	トラブル対応，修理，解析，検査，欠勤者の代行，教育などを兼務，または専任となる				4			3
5	生産・品質・人材管理の専任者となる(班長クラス)	5	5	4	5	4	3	4
6	複数のラインを受け持ち，管理業務を担当する(係長クラス)				6		5	5 (F① M①)
7	管理職になる(課長クラス)							6 (M①)

出所) 筆者作成。

↘ 品・部材を置くことが求められる。

(10) 「労働集約型職場」と「技能形成型職場」の分類は，インタビューで明らかになった仕事内容，ラインメンバーの人数と作業分担方法，必要な技能などを根拠として判定した。「労働集約型職場」は主に量産品を扱う簡単な組み立てや包装・検査の工程が該当し，ラインメンバーの人数は比較的多い。これに対して「技能形成型職場」はより高度な技能によって組立，加工，修理など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。浅海（2019）pp.57-60では詳細に説明しているが，第2次調査の対象者のみを分析しており，また企業と調査対象者の略称は本論文とは異なる。

図表10 技能形成型職場の監督職のキャリアパス

ステップ	キャリアパス (役職名)	技能形成型職場						
		A③L⑤	A②	G①	A⑧	C①L⑥	L②L③	L④
1	1つの工程のベテラン技能職になる	1	1	1	1	1	1	1
2	ライン内のすべての作業ができるようになる	2	2	2	2	2	2	2
3	ライン外担当として準備, 配膳, ライン停止時の一次対応などを受け持つ	3	4	4	3			
	複数のラインの作業ができるようになる	4	3	3		3	3	
4	トラブル対応, 修理, 解析, 検査, 欠勤者の代行, 教育などを兼務, または専任となる			5	4	4		3
5	生産・品質・人材管理の専任者となる(班長クラス)	5	5	6	5	5	4	4
6	複数のラインを受け持ち, 管理業務を担当する(係長クラス)			7	6		5	
7	管理職になる(課長クラス)							

出所) 筆者作成。

イ) 技能形成型職場：A②③⑧, C①, G①, L②③④⑤⑥

なお、J①とL①の職場の人材活用のタイプはわからなかったため、上記の分析対象から外した。

図表9と図表10では「労働集約型職場」の16名と「技能形成型職場」の10名について、それぞれ上記ステップ1～8のキャリアパスをどの順番で経験したかを番号で示した。

これによれば「1. 1つの工程のベテラン技能職になる」と「2. ライン内のすべての作業ができるようになる」は全員がこの順番で迎っており、監督職へのキャリアパスの第一歩である。

また上記の「2. ライン内のすべての作業ができるようになる」の次の段階として、F①②, L④, M①以外の22名が「3. ライン外担当として準備, 配膳, ライン停止時の一次対応などを受け持つ」または「4. 複数のラインの作業ができるようになる」のいずれかを経験しているため、この2つは順番に迎っていくというよりも、必要に応じてどちらか1つを、あるいは2つともに経験するものとみなし、2つを合わせて「ステップ3」とした。

さらに「4. トラブル対応, 修理, 解析, 検査, 欠勤者の代行, 教育などを兼務, または専任となる」は, 経験している人としていない人に分かれる。労働集約型職場の監督職は, B①, F①②, M①以外はこのステップ4を経験せずに班長クラスに到達しているため, 労働集約型職場では, トラブル対応, 修理, 解析, 検査, 欠勤者の代行, 教育などの兼務あるいは専任の必要性が低い可能性がある⁽¹¹⁾。

これに対して, 技能形成型職場では10名中5名がこのステップ4を経て班長になっている。したがって, 技能形成職場の監督職は, 労働集約職場の監督職に比べてトラブル対応, 修理, 解析, 検査, 教育などの業務の必要性が高かったものと考えられる。

浅海(2019)は, 労働集約型と技能形成型のそれぞれの職場の女性監督職の担当する職務を比較し, さらに上司へのインタビューで明らかになったことも加えて, 2つの職場のタイプで女性監督職が果たす役割には違いがあることを指摘している。これによれば, 労働集約型の職場では, 女性監督職はラインメンバーと活発なコミュニケーションを行って意欲を引き出し, 品質向上に向かわせることが求められる。他方, 技能形成型の職場では, ラインメンバーへの技術面の指導を担当するだけでなく, 組織方針を伝えたり, レイアウト変更や設備更新時にライン作業の立場から意見具申を行うなど, 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⁽¹²⁾。したがって, 監督職に到達するために「4. トラブル対応, 修理, 解析, 検査, 欠勤者の代行, 教育などを兼務, または専任となる」のステップを経験することは, 技能形成型職場の方がより重要であるものと推察される。

図表9および図表10の26名はすべて「5. 生産・品質・人材管理の専任者となる」の段階で班長職についた。さらに「6. 複数のラインを受け持ち, 管理業務を担当する」で係長クラスに昇進した, もしくは昇進予定の人が8名, 「7. 管理職になる」で課長クラスまで昇進した人が1名である。

以上のように, 女性監督職は概ね図表9および図表10のキャリアパスを辿って監督職に登用され, 管理職に就いている人も見いだされた。入社から監督職に就くまでに辿っていく道筋には一定のパターンがある⁽¹³⁾。ただし, 労働集約型職場の監督職と技能形成型職場

(11) 調査時点ではB①の職場は請負企業社員中心の労働集約型職場であるが, B①がステップ4で「修理者」であった当時は, 労働集約型職場ではなかった可能性もある。

(12) 浅海(2019) pp.67-60。

(13) 監督職のキャリアパスとステップに関して, 同一の職場で男性と女性に違いがあるのかを明らかにすることはきわめて重要であるが, 本研究では同一職場での男性と女性のキャリアパスを比較することはできなかった。ただし, C①の発言によれば「私の課では, 班長にはラインメンバーから昇進するルートと, 保全などの係からのルートがある。男性班長は, 保全・品質・自動機オペレーター経験者が班長として異動してくる場合が多い。男性の方が, 身に付けた技能を活かすチャンスが多いように思う。」とのことである。生産職場の男女のキャリアとの比較とその要因の探求については, 今後の課題としたい。

の監督職には、辿っていくステップに若干の違いが見られ、その背景には監督者として必要な経験に差異があることが推察された。

(3) 自動車組み立て職場と比較した女性監督職の技能レベル

小池・中馬・太田(2001)は、自動車組立職場の技能レベルを4段階に分類している⁽¹⁴⁾。

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⁽¹⁵⁾。

上記のレベルⅣについて、小池・中馬・太田(2001)は「すぐれた班長層」として、新製品の製造ラインの立ち上げの例を挙げて説明している。すなわち、新しい機械を導入し、配置と作業手順を決めることができる人材であり、海外工場の支援も行える技能を持つ人材である。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、仕事の幅や不具合発生時に求められる技能については、本研究の女性監督職にあてはめて考えることができる。

では、本研究における女性監督職は上記のⅠ～Ⅳのどのレベルであると言えるであろうか。ここでは技能形成型職場の2名の女性監督職の職務内容から、技能のレベルを推定する。

(ア) 電器C①

C①は、調査時点でスイッチ生産ラインの班長であり、14名のラインメンバーが手作業によるスイッチ組立を担っている。C①はライン作業には入らず、5S活動、作業標準書改定、生産革新・改善活動、工程巡視、および次期女性班長の育成を担当している。C①

(14) 小池・中馬・太田(2001) pp.18-19。

(15) 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。小池・中馬・太田(2001) p.21-22。

が班長として最初に異動したセンサーの組立ラインでは、関連会社の生産技術担当者と相談しながら需要連動のセル生産ラインを導入した。同時期には、技術指導のためにタイと上海への短期出張も経験した。

監督職に昇進するまでの24年間に、C①は配線器具、火災報知機、ドアフォンなど10種類以上の製造ラインを経験した。その間に電子回路検定や電子機器検定特級などの資格を取得し、一方で23歳と26歳の時に産休を取得した。31歳で監督職補佐になり、35歳で監督職推薦の話があったが辞退した。その後、昇格に向けた教育を受けて準備を整え、42歳で班長（監督職）に昇格した。

（イ）電動機 A③

A③の職場はファンの製造職場であり、A③はファン組立の前工程において部品に加工を施すラインの監督職である。ラインは勤続年数10年以上の4名から成り、それぞれがトップ・フランジ加工、カバー成形、銘板加工、マグネット接着工程などを分担している。このラインで加工を施された部品がファン組立工程へ送られるため、後工程での組み付け易さや、組み立てられたファンの品質に支障が出ないかなど、ファン製造全体への影響を考慮することが求められる。A③は半日ほどライン作業に入りながら、監督職としてラインの管理を担っている。このラインは多品種の18工程から成るため、A③自身もすべての工程の作業を習得し、さらに受注状況に応じた頻繁な人員配置変更や、ラインメンバーの多能工化などを行ってきた。また生産体制変更のための工程の洗い出し、作業外注化の推進、コスト削減、外注化によって生まれる人員の活用などにも取り組んでいる。

A③の25年間のキャリアは、ファンに使用される部品の検査業務からスタートした。数種類のファンの組立業務、部品供給やトラブル対処、出荷・最終検査など、ファン製造のほぼすべての業務経験を積みながら監督職になり、現在のラインを担当するようになった。

以上のように技能形成型職場のC①、A③の業務内容を見ると、2名の技能レベルはいずれもレベルIVに到達していると考えられ、他にも主に技能形成型職場の女性監督職は、概ねこのレベルの技能を有していると見ることができる。

他方、労働集約型職場では組立や検査に必要な技能の難易度は比較的安く、トラブルも単純であると考えられる。たとえば電力関連機器K社の工場マネジャーは、「高卒で入社して、検査・包装の工程なら1年間程度で一人前になる。」と述べており、このラインで求められる技能は短期間に習得できることがわかる。しかし、比較的簡単な作業で成り立つラインであっても、品質不具合の要因推測や、新製品投入時の機械配置や手順の計画は

必ず必要な業務であり、本稿の女性監督職はその役割を担っている⁽¹⁶⁾。ただし、その役割遂行に必要な技能の難しさや複雑さには製品や工程によって差異があり、そのレベルに到達するために必要な時間にも違いがあるものと考えられよう。

したがって、本稿で分析を行った女性監督職は、自動車組み立て職場の男性監督職と同様の役割を担い、特に技能形成型職場の女性監督職は、男性と同じように高い技能を習得している。ものづくり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は、製品や労働者の性別を問わずある程度の共通性がある。ただし、必要な技能の難易度や複雑さ、その技能の習得のために必要な時間については製品と工程による差異があると推察される。

3. 昇進のタイプとその背景

女性監督職のキャリアパスとステップには、製品や労働者の性別を問わずある程度の共通性があることがわかった。では、女性監督職はどれくらいの時間をかけてこのキャリアパスを辿り、どれほどの数の職場を経験するのであろうか。インタビュー調査から、監督職昇進までの年数と昇進までに経験した職場の数について分析した。

(1) 監督職昇進までに要した期間と経験した職場の数に影響を与える要因

図表11には、28名の女性監督職を監督職昇進までの勤続年数が長い者から順に並べて、企業規模、採用区分、調査時点の役職と勤続年数、監督職昇進時の勤続年数、監督職昇進までに経験した職場の数、当該職場の人材活用のタイプを示した。

図表11に示したように、監督職昇進までに要した期間は、24年から3年まで大きな違いがある。また昇進までに経験した職場の数についても、1つの職場から6つまでの開きが見られ、昇進までに時間がかかった人ほど経験した職場の数が多いとは言い切れない。

そこで昇進までに要した期間に影響を与える要因を検討したところ、(ア)採用区分と(イ)職場の人材活用のタイプが昇進までの期間と関係があることが明らかになった。

(ア) 採用区分

まず採用区分別に昇進までに要した期間と経験した職場の数の平均値を比較すると、新卒で採用された20名は平均14.9年目に監督職に昇進しており、昇進までに経験した職場の

(16) 浅海 (2019) pp.55-60 参照。

図表11 監督職昇進までの勤続年数順、企業規模、採用区分、昇進までに経験した職場数、人材活用のタイプ（28名）

対象者	企業	全社従業員数（人）	採用区分	調査時点の役職	調査時点の勤続年数（年）	監督職昇進時の勤続年数	監督職昇進までに経験した職場数	人材活用のタイプ
C①	電器C	12,000	新卒	班長	32	24年目	5	技能形成型
A⑧	電動機A	2,800	新卒	主任	21	21年目	5	技能形成型
C②	電器C	12,000	新卒	班長	22	20年目	6	労働集約型
D①	食品D	700	新卒	班長	20	17年目	—	労働集約型
L①	情報機器L	750	新卒	課長	25	17年目	1	—
L④	情報機器L	750	新卒	班長	23	17年目	2	技能形成型
L⑤	情報機器L	750	新卒	班長	23	17年目	3	技能形成型
D③	食品D	700	新卒	班長	18	16年目	—	労働集約型
B①	電子部品B	5,300	新卒	係長	30	16年目	5	労働集約型
K①	電力関連機器K	3,500	新卒	—	26	16年目	1	労働集約型
D②	食品D	700	新卒	班長	16	14年目	—	労働集約型
L⑥	情報機器L	750	新卒	班長	29	13年目	3	技能形成型
I①	ゴム部品I	450	新卒 中途	班長	7+14	12年目	2	労働集約型
N②	食品N	450	中途	リーダー	15	12年目	1	労働集約型
J①	自動車部品J	14,000	新卒	班長 (予定)	24	12年目 25年目	4 5	—
F②	電装品F	900	中途	リーダー	15	11年目	2	労働集約型
L②	情報機器L	750	新卒	係長	25	11年目	2	技能形成型
B③	電子部品B	5,300	新卒	リーダー	11	10年目	6	労働集約型
G①	電子部品G	480	新卒	係長	19	10年目	5	技能形成型
A①	電動機A	2,800	中途	グループ 長	19	9年目	4	労働集約型
A②	電動機A	2,800	新卒	グループ 長	20	9年目	4	技能形成型
A③	電動機A	2,800	中途	グループ 長	25	8年目	3	技能形成型
B②	電子部品B	5,300	新卒	リーダー	11	8年目	4	労働集約型
H①	プレス 部品H	200	中途	班長代理	8	8年目	2	労働集約型
L③	情報機器L	750	中途	係長	13	8年目	4	技能形成型
M①	食品M	400	新卒	室長	19	8年目	1	労働集約型
N①	食品N	450	中途	リーダー	11	8年目	2	労働集約型
F①	電装品F	900	中途	係長	10	3年目	1	労働集約型

出所）筆者作成。

数は平均して3.4である⁽¹⁷⁾。これに対して中途採用の6名の昇進は平均で8.4年目であり、昇進までに経験した職場数は2.4であった。したがって、中途採用として働き始めた女性監

(17) I①は高校を卒業してI社に入社して事務職として7年働いた後に出産を機に退職し、32歳でI社の生産職場にパートタイマーとして再雇用された。再び働き始めてからも、新卒として働いていた頃の知識や人間関係を活かしていたので、ここでは新卒として扱った。またJ①は新卒入社12年目に班長に昇進し、育児休業取得の際に班長職からラインメンバーに戻ったが、入社25年目に再び班長に昇進することが予定されていたため、昇進が2回あったとみなして計算した。なおD①②③の監督職昇進までに経験した職場の数は聞き取ることができなかった。

督職は新卒で採用された女性に比べて昇進までの期間が短く、昇進までに経験した職場は少ない。中途採用の女性は短期間に監督職へのキャリアパスを辿って、やや狭い範囲の技能を身に付けており、その背景としては監督職を短期間で育成する必要があったことや、本人の能力・意欲が優れていたことが想定できる。

(イ) 職場の人材活用のタイプ

監督職昇進までの期間の差には、職場の人材活用のタイプも影響を与えている。図表12では、職場の人材活用のタイプが判定できた26名について、監督職昇進までの年数と経験した職場数を比較した。

図表12 職場の人材活用タイプ別監督職昇進までの年数と経験した職場数（26名）

人材活用のタイプ	対象者	調査時点の勤続年数(年)	調査時点の役職	監督職昇進時の勤続年数	監督職昇進までに経験した職場の数
労働集約型	A①	19	グループ長	9年目	4
	B①	30	係長	16年目	5
	B②	11	リーダー	8年目	4
	B③	11	リーダー	10年目	6
	C②	22	班長	20年目	6
	D①	20	班長	17年目	—
	D②	16	班長	14年目	—
	D③	18	班長	16年目	—
	F①	10	係長	3年目	1
	F②	15	リーダー	11年目	2
	H①	8	班長代理	8年目	2
	I①	21	班長	12年目	2
	K①	26	—	16年目	1
	M①	19	室長	8年目	1
	N①	11	リーダー	8年目	2
N②	15	リーダー	12年目	1	
平均				11.8年目	2.8
技能形成型	A②	20	グループ長	9年目	4
	A③	25	グループ長	8年目	3
	C①	32	班長	24年目	5
	A⑧	21	主任	21年目	5
	G①	19	係長	10年目	5
	L②	25	係長	11年目	2
	L③	13	係長	8年目	4
	L④	23	班長	17年目	2
	L⑤	23	班長	17年目	3
	L⑥	29	班長	13年目	3
平均				13.8年目	3.6

出所) 筆者作成。

労働集約型職場の監督職昇進は平均で11.8年目であり、技能形成型職場の監督職昇進は平均13.8年目である。技能形成型職場の方がより長い期間をかけて昇進している。

入社から監督昇進までに経験した職場数については、労働集約型職場では平均2.8職場、技能形成型職場では平均3.6職場を経験しており、技能形成型職場の方がより幅広い職場経験ののちに監督職に就いている。

したがって、技能形成型職場の監督職は労働集約型職場の監督職よりも、より高いレベルでの技能・知識と幅広い経験を必要とすることが推察される。技能形成型職場では、ものづくりに必要な技能を習得することに時間を要し、またトラブル対応についても労働集約型職場よりも複雑であることが想定される。さらに、ライン変更や新製品のライン構築などに関わる職務は技能形成型職場に特徴的なものであるが、それらの職務に、幅広い職場経験が活かされているものと考えられる⁽¹⁸⁾。したがって、技能形成型職場の監督職昇進に必要な経験は、労働集約型職場に比べて時間的に長く、また経験の幅は広い。

(2) 遅い昇進タイプと早い昇進タイプ

昇進までの年数の長い6名を「遅い昇進タイプ」、短い7名を「早い昇進タイプ」として比較したものが図表13である。

これによれば、遅い昇進タイプの6名は比較的規模の大きい企業に全員が新卒で採用さ

図表13 遅い昇進タイプと早い昇進タイプ

	対象者	企業	全社従業員数	採用区分	調査時点の役職	監督職昇進時の勤続年数(年目)	人材活用のタイプ	入社から監督職昇進までに経験した職場の数
遅い昇進	C①	電器C	12,000人	新卒	班長	24	技能形成型	5
	A⑧	電動機A	2,800人	新卒	主任	21	技能形成型	5
	C②	電器C	12,000人	新卒	班長	20	労働集約型	6
	D①	食品D	700人	新卒	班長	17	労働集約型	—
	L④	情報機器L	750人	新卒	班長	17	技能形成型	2
	L⑤	情報機器L	750人	新卒	班長	17	技能形成型	3
早い昇進	A③	電動機A	2,800人	中途	グループ長	8	技能形成型	3
	B②	電子部品B	5,300人	新卒	リーダー	8	労働集約型	4
	H①	プレス部品H	200人	中途	班長代理	8	労働集約型	2
	L③	情報機器L	750人	中途	係長	8	技能形成型	4
	M①	食品M	400人	新卒	室長	8	労働集約型	1
	N①	食品N	450人	中途	リーダー	8	労働集約型	2
	F①	電装品F	900人	中途	係長	3	労働集約型	1

出所) 筆者作成。

(18) 浅海(2019) pp.59-60では情報機器L⑤の職務経験と役割を具体的に示して、技能形成型職場と労働集約型職場の違いを説明している。

れており、6名中4名が技能形成型職場の監督職である。監督職昇進までに経験した職場の数は早い昇進タイプよりも多い。

これに対して早い昇進タイプの7名の働く企業には比較的小規模な企業もあり、7名中5名が中途採用である。5名が労働集約型職場の監督職であり、昇進までに経験した職場の数は遅い昇進タイプよりも少ない。

そこで、遅い昇進と早い昇進にはどのような背景があるのかを、具体的な事例によって考察する。

i. 遅い昇進の背景

勤続24年目に班長になったC①は、班長になるまでに10種類以上の製品に関わってきた。2度の産休・育休取得を経ながら、配線器具製造課、防災製造課、ドアフォン製造課、セキュリティ製造課など5つの職場を経験した。このように多品種の製造経験を持つ人は工場内でも少なく、C①は班長になってから、それまでの異動と担当製品の多さが結果的に良かったと感じていると話した。

C社の人材・能力開発担当部長へのインタビューによれば、調査当時のC社の技能職の3割以上が女性であり、30歳代前半から40歳代前半が特に多いという。C社ではこの年齢層の女性に期待しており、近年、班長昇進を進めているとのことであった。C①は35歳で初めて班長への推薦の打診を受けており、まさにC社が班長昇進を期待している年齢層であった。ただし、計画的な部署異動によってC①に幅広い経験を積ませ、班長候補者として育成していたという根拠は見られなかった。したがって、長期間働き続けている優秀な女性技能職が、必要に応じて部署を異動することによって幅広い経験を積み、C社の積極的な女性登用の方針をきっかけとして班長に昇進し、長年の経験が結果的に班長としての職務に活かされているものと思われる。

C①自身も、「男性は自然に年齢とともに監督者に昇進する流れがあるように思うが、女性の場合は、突然、昇進の話が起きるというイメージ」と話しており、調査時点では、女性の計画的な育成はまだ十分に行われていなかったと考えられる。

なお遅い昇進タイプの6人のうち、調べられた範囲でC①、L④、L⑤はいずれも2度の産休・育休を取得している。休業による仕事の中断が昇進までの期間を長引かせた可能性もある。

ii. 早い昇進の背景

(ア) 正社員の新規採用抑制

短期間で昇進した事例のうち電子部品 B ②は、B 社工場において、正社員の新卒採用が中止される前の最後の正社員であった。B ②が入社してから班長に昇進するまでの期間に、新製品のラインが次々と立ち上げられる一方で、正社員の採用は抑制されていたため、B ②は人手の足りない職場に異動して経験の幅を広げていった。同時にラインメンバーは請負企業社員に代わっていき、調査時点では B ②が班長として請負企業の管理を担当していた。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る。

（イ）優秀な人材を引き抜いて育成

A ③、F ①、L ③、M ①は、本人とその上司の話から判断すると、特に優秀な人材として早期から育成され短期間で昇進していた可能性が高い。F ①は子育て後のセカンドキャリアとして F 社に入社したが、入社 3 年目で班長に昇進した。F 社は労働集約型で女性の多い職場であり、従来から女性班長が活躍していた。ただし、同社の F ②は中途入社から班長昇進まで 10 年を要しており、F ①とは差がある。また F 社の工場長は「優秀な人材は引き抜いて、みんなのために貢献してもらおう。F ①に何ができるかを考えて育成している。」と話しており、F ①に能力を十分に発揮してもらうために、計画的に育成したことが明らかである。

また M ①の職場では正社員の多くが入社 10 年で自動昇格していたにもかかわらず、上司の推薦によって M ①は 8 年目に昇格した。M ①はその頃の自分の仕事ぶりについて、「当時はよく上司とぶつかった。上司の指示とは異なる意見を持っていると、黙っていられた。また、製造ラインから問題のある製品が包装工程へ送られてくると、製造ラインへクレームを言いに行った。」と話しており、包装工程の担当者として主体的に問題解決に取り組む熱心なメンバーだったことがわかる。早期に昇進させて、本人の意欲と能力を伸ばそうと上司が考えたことが窺える。

したがって、女性監督職の昇進までの期間には大きな差があるが、具体的な事例を見ると、早期に昇進した女性の方が長期間をかけて昇進した女性よりも、上司が本人の能力や意欲を見出して計画的に育成し、短期間で昇進させてラインを任せていたことが明らかである。

以上のように、女性監督職の昇進までの期間と経験の幅には大きな違いがあり、新卒採用の女性監督職は中途採用に比べて昇進までの期間が長く、経験した職場も幅広い。また労働集約型職場よりも技能形成型職場の監督職昇進に必要な経験の方が、時間的に長く、幅広い。遅い昇進タイプの監督職は、計画的に育成したというよりは、優秀な女性技能職

が長期にわたる異動によって幅広い経験を積み、企業の女性登用の方針をきっかけとして班長に昇進したものと見られる。他方、早い昇進タイプの監督職では、正社員の新規採用を抑制したために正社員女性の登用を進めた事例と、優秀な女性人材の積極的な登用の方針のもとに、本人の能力や意欲を見出して短期間で育成し登用した事例が見いだされた。

4. ま と め

本稿では、製造業生産職場の女性監督職とその経験者28名の調査をもとに、以下の2つの課題解明を行った。

① ものづくり女性が監督職に就くまでのキャリアパスには、一定の道筋があるのか。またそのキャリアパスは、職場による違いがあるのか。

13社28名の事例の分析によれば、女性監督職が入社から監督職に就くまでに辿っていくキャリアパスには一定のパターンがあり、このキャリアパスを計画的に経験させることが、ものづくり女性人材の監督職登用においてもっとも重要な方策であることがわかる。ただし、労働集約型職場の監督職と技能形成型職場の監督職には、辿っていくステップに若干の違いが見られ、その背景には監督者として必要な経験に差異があることが推察された。労働集約型職場の監督職に比べて、技能形成型職場の監督職にはトラブル対応、修理、解析、検査、欠勤者の代行、教育担当などのキャリアステップを経ることがより求められる。

また本稿で分析を行った女性監督職は、小池・中馬・太田聰一（2001）の自動車組み立て職場の男性監督職と同様の役割を担い、特に技能形成型職場の女性監督職は、男性と同じように高い技能を習得している。したがって、ものづくり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は、製品や労働者の性別を問わずある程度の共通性がある。ただし、必要な技能の難易度や複雑さ、その技能の習得のために必要な時間については製品や工程による差異があると推察される。

② 監督職昇進のスピードや昇進までの職場経験の幅にはどのような類型があるのか。またその類型を生み出す背景には何があるのか。

28名の女性監督職の昇進までに要した期間と経験した職場の数を比較したところ、中途採用として入社した女性監督職は新卒採用の監督職に比べて、昇進までの期間が短く経験した職場も少ない。また、技能形成型職場の監督職は労働集約型職場の監督職に比べて、

長期間をかけて昇進し、幅広い職場経験ののちに監督職に就いている。

遅い昇進タイプと早い昇進タイプを比較したところ、遅い昇進タイプは比較的規模の大きな企業に新卒で採用され、6名中4名が技能形成型職場の監督職である。監督職昇進までに経験した職場の数は早い昇進タイプよりも多い。これに対して早い昇進タイプの女性の働く企業には中小企業もあり、7名中5名が中途採用である。また5名が労働集約型職場の監督職であり、昇進までに経験した職場の数は遅い昇進タイプよりも少ない。

その背景について、女性監督職本人やその上司の話から考察したところ、遅い昇進タイプの監督職は長期間をかけて育成されたというよりも、優秀な女性技能職が就業継続する中で異動によって経験の幅を広げ、企業の女性登用の方針をきっかけとして監督職に昇進し、長年の経験が監督職として活かされていた。他方、早い昇進タイプの監督職では、企業の正社員の採用抑制や女性人材の積極的な能力発揮の方針のもとに、上司が本人の能力や仕事への強い意欲を見出して短期間で育成し、監督職に登用していた。

したがって、今後、製造業企業がものづくり女性人材の監督職登用を進めるためには、監督職に就くまでのキャリアパスを着実に経験させ、必要な技能を磨くことが必ず求められる。その際、職場の人材活用のタイプや必要な技能の難易度と複雑さに応じて、昇進までのスピードや異なる職場の経験の幅を検討する必要がある。また本稿が対象とした女性監督職は、キャリアパスを着実に辿っていくだけでなく、親会社への出向による実習や新製品の生産準備など、特別な仕事経験が役に立ったと話しており⁽¹⁹⁾、どのような仕事経験が有益であるかを詳細に考察する必要がある。

監督職までのキャリアパスを辿る途中に、出産・育児や介護、療養などのライフイベントが生じることを想定し、ワークライフバランス支援策を講じる必要があることは言うまでもない。これに加えて、本稿の女性監督職が示唆するのは出産・育児による中断を経て再び働き始める女性たちの人材開発の可能性である。パートタイマーから始めて正社員に転換し、監督職を任されるまでになった女性たちの事例から、広くセカンドキャリア女性の能力開発への示唆が得られよう。これについては改めて検討したい。

参 考 文 献

- 浅海典子（2010）「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」『国際経営論集』第40号
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」『キャリアデザイン研究』Vol. 7

(19) 浅海（2019）p.62。

- 浅海典子 (2019) 「ものづくり女性のキャリア開発と監督職登用」『国際経営論集』第57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」『女性労働研究』40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」
- 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』
総務省統計局「労働力調査」
- 谷口咲子 (2021) 「製造業における製品アーキテクチャと女性活躍との関連」『同志社政策科学研究』
22巻2号
- 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
- 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
- 中村圭介 (1996) 『日本の職場と生産システム』東京大学出版会
- 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 (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
- 労働政策研究・研修機構 (2017) 『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』JILPT 調査シリーズ No.166
- 労働政策研究・研修機構 (2020) 『ものづくり産業における技能継承の現状と課題に関する調査結果』JILPT 調査シリーズ No.194