

石川県の製造業の生産現場で就労する女性従業員の監督職へのキャリア移行をめぐる課題と  
課題解決に向けた施策提案  
～石川県の電子部品・電気機器中小製造業の生産現場で登用された  
女性監督職を事例として～

Issues related to career transition to management positions for female employees working at production sites  
in the manufacturing industry in Ishikawa Prefecture, Japan.  
- A case study of promoted female managers at production sites of small and medium-sized manufacturers of  
electronic components and electrical equipment in Ishikawa Prefecture, Japan. -

2023年9月30日

森田 美恵子 Mieko Morita  
齊藤 弘通 Hiromichi Saito

石川県の製造業の生産現場で就労する女性従業員の監督職へのキャリア移行をめぐる課題と  
課題解決に向けた施策提案  
～石川県の電子部品・電気機器中小製造業の生産現場で登用された  
女性監督職を事例として～

Issues related to career transition to management positions for female employees working at production sites  
in the manufacturing industry in Ishikawa Prefecture, Japan.

-A case study of promoted female managers at production sites of small and medium-sized manufacturers of  
electronic components and electrical equipment in Ishikawa Prefecture, Japan.-

森田 美恵子<sup>1</sup>

Mieko Morita

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

**Abstract**

While Ishikawa Prefecture's female employment rate (population aged 15 and over) is among the top five prefectures in Japan, the percentage of female managers in Ishikawa Prefecture is among the lowest in the country.

The purpose of this study is to clarify the challenges faced by female employees working at production sites of small and medium-sized manufacturing companies in Ishikawa Prefecture as they transition to supervisory positions, and to examine what measures organizations need to take to facilitate this transition.

This study focuses on the "electronic components and electrical equipment manufacturing industry" among the manufacturing industries in Ishikawa Prefecture, and interviews were conducted with five female supervisory employees working at production sites of five small and medium-sized companies in the electronic components and electrical equipment manufacturing industry with manufacturing bases in Ishikawa Prefecture. The study examined what problems the female employees currently serving in supervisory positions encountered when they were offered and assumed supervisory positions, and how their attitudes changed after they assumed supervisory positions.

Based on the discussion of the research question, we proposed three measures to

---

2023年4月7日 受理

<sup>1</sup> 産業能率大学大学院経営管理コース2022年度修了生

promote the appointment of female managers and supervisors at production sites of small and medium-sized manufacturing companies in Ishikawa Prefecture: (1) provide female employees at production sites with opportunities to learn office management tasks, and (2) provide pre-management opportunities for female employees in production, and (3) introduce a system to promote the expansion of job areas.

## 1. 問題意識と研究課題

石川県の女性の就業率は全国上位5都県（高い順から福井県、石川県、東京都、長野県、鳥取県）に入っている<sup>(1)</sup>。しかし女性活躍の指標のひとつである女性の管理職比率（管理職に占める女性の割合）を見ると、石川県の女性の管理職比率は全国最下位の8%台の4県（石川県8.0%、滋賀県8.0%、静岡県8.3%、秋田県8.6%）に留まっており<sup>(2)</sup>、女性の就業率が高い状況とは裏腹に必ずしも女性が職場の中で能力を発揮し活躍しているとは限らない状況がうかがえる。筆者の一人（第一著者）は石川県の職員として40年以上にわたり広報や高齢者福祉、男女共同参画などの行政に携わり、「女性の就業率が高いにもかかわらず女性の管理職比率が低い」という石川県の状況について長年問題意識を抱いてきた。

わが国では女性の活躍を推進するために「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」が成立し、2016年4月より施行されている。これは、わが国最大の潜在力である「女性の力」が十分に発揮されることによって日本社会の活性化を目指したものである。また2019年5月には一般事業主行動計画の策定・届出義務及び自社の女性活躍に関する情報公表の義務の対象が、常時雇用する労働者が301人以上の事業主から101人以上の事業主に拡大されるなど同法の一部を改正する法律が成立し、2022年度から全面施行されている。このように現在では、より小規模な事業者に対しても女性活躍に向けた主体的な取り組みが求められる状況になっている。

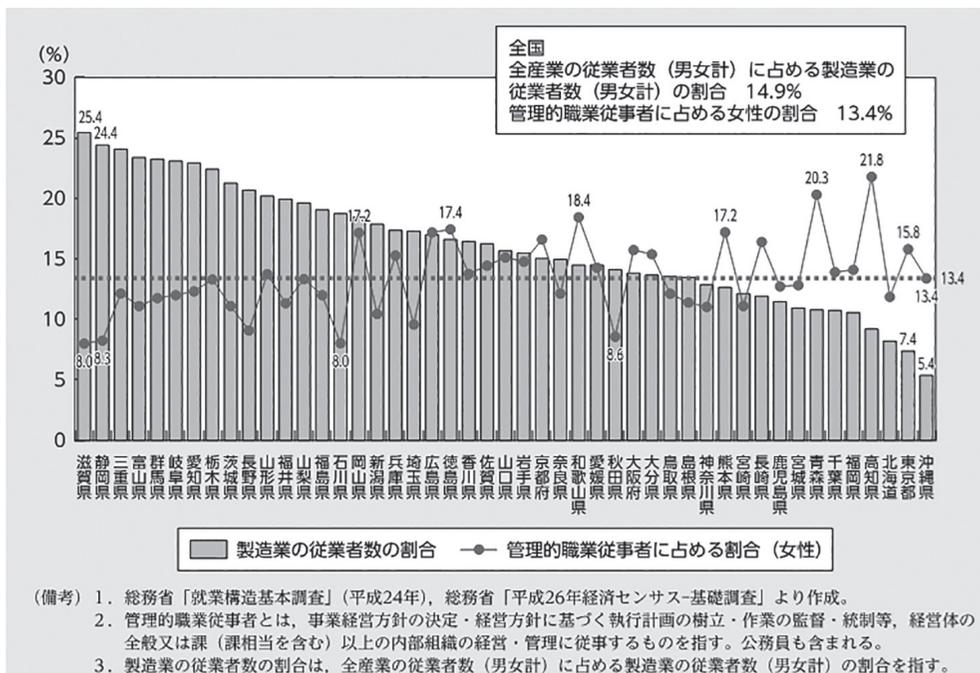
今後労働力人口が減少し、石川県をはじめとした地方の過疎化が一層進むことが懸念される中、地方が持続的に成長していくためには地域産業の競争力をさらに高めていくことが不可欠である。そのためには規模の大小を問わず、地域経済を支える様々な事業者において、女性が活躍できる職場環境や制度を整備していくことが喫緊の課題であると考えられる。

本稿で取り上げる石川県は製造業が集積している地域である。事業所数では産業大分類別の「製造業」の占める割合が11.4%と全国平均（8.1%）を上回り、全国4位となっている。また従業員数は製造業が11万811人（全産業の20.4%）と県内で最も多い<sup>(3)</sup>。加えて中小企業基本法に基づく中小企業（常時使用する従業員数が300人以下の会社及び個人）が県内企業の約98%を占めている<sup>(4)</sup>。

こうした製造業に関して全国の「産業別女性管理職割合」について見ると、製造業の課長相当級以上（役員を含む）の女性管理職の割合は8.3%であり、一番高い「医療、福祉（48.2%）」

や次に高い「生活関連サービス業、娯楽業（24.3%）」と大きな開きがある。このように製造業は「電気・ガス・熱供給・水道業（3.3%）」や「建設業（8.7%）」と並び、女性活躍が最も遅れている産業のひとつである<sup>(5)</sup>。この点に関連して都道府県別に全産業に占める製造業の従業者数の割合と管理的職業従事者に占める女性の割合との関連を見ると、製造業の従業者数の割合が高い地域では、相対的に管理的職業従事者に占める女性の割合が低い傾向が見られる<sup>(6)</sup>。石川県の場合も製造業の従業者数の割合が高く、相対的に管理的職業従事者に占める女性の割合が低い傾向が確認できる（図表1）。

図表1：製造業の従業者数の割合と管理的職業従事者に占める女性の割合（都道府県別）



業員が監督職へキャリアを移行していく際にどのような課題があるのかを明らかにするとともに、女性従業員の監督職へのキャリア移行に向けて組織としてどのような対策を講じる必要があるかについて考察する。

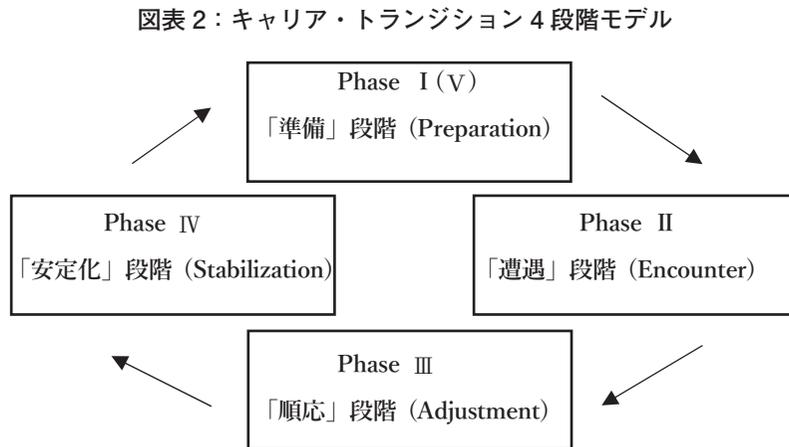
近年、女性活躍に関する研究は、ホワイトカラー職を中心にその蓄積が進んでいるが、本研究のような製造業の生産現場の女性活躍に関する研究は、管見の限り浅海 [2019] や額田 [2016] など僅かしかない。また石川県の中小製造業の生産現場における女性従業員の管理職へのキャリア移行をめぐる研究は管見の限り確認できないことから、この点に本研究の独自性があると考えらる。

なお本研究における生産現場における監督職とは、浅海 [2019] の研究を踏まえ、「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」(p.54) と定義する。

## 2. 本研究をめぐる先行研究レビューと RQ の設定

本研究は石川県の中小製造業の生産現場における女性従業員の監督職へのキャリア移行過程の課題を明らかにし、組織としての対策を検討するものである。

そこでまず、Nicholson ら [1988] によるキャリア・トランジションの研究を概観する。



出所 :Nigel Nicholson and Michael West [1988],p.97 を基に筆者作成

Nicholson ら [1988] は、人が従来の世界から新しい世界に移行していく際には大きく 4 つの段階があるとし、図表 2 のようなキャリア・トランジションモデルを提唱した。第 I (V) フェーズは新たな状況への移行を前にしての心理的あるいは技術的な準備の段階であり、第

Ⅱフェーズは新たな状況における変化に実際に遭遇する段階である。続くⅢフェーズは新たな状況に徐々に溶け込み順応していく段階であり、Ⅳフェーズは新たな状況における課題を安定的に遂行している段階である。

また、金井 [2002] は各段階における不適合の場合に生じるメカニズムを整理しており (pp.86-87)、それによれば準備段階では「過度の期待や浮かれた楽観主義・恐怖、嫌気、準備不足」が、遭遇段階では「ショック、拒絶、後悔」が、順応段階では「うまくあわない、体面を傷つける、不平」が、安定化段階では「失敗、あきらめ、まやかし」が生じるという。他方、金井 [2002] はうまく適応が促進されるためのポイントも整理しており (pp.86-87)、それによれば、準備段階では、仕事の現実をありのままに事前に知らせることが、遭遇段階ではソーシャル・サポートなどが、順応段階では初期の成功体験などが、安定化段階では目標設定などが有用であるとしている。

こうした人のキャリアの移行期に関し、特に管理者になる移行期のキャリア発達を分析した研究に元山 [2007] がある。元山 [2007] は製薬会社の中堅管理職 15 名を対象としたインタビューデータの分析を通して、管理者になる移行期における意識転換が以下の 6 つのカテゴリにおいて生じることを明らかにしている (図表 3)。

図表 3：管理者になる移行期における意識転換

意識転換のカテゴリ	内 容
任せること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分ひとりでやることの限界</li> <li>・任せることの合理性の認識 (部下の育成、管理的業務に時間を投入したいなど)</li> <li>・任せることのジレンマ (部下に依存する不安など)</li> </ul>
育てること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下の成長が自分の評価を高めるという意識</li> <li>・育成そのものにやりがいを感じる。使命感</li> </ul>
部下の信頼を得ること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初めて持つ部下について来て欲しいという強い思い</li> <li>・あるべき理想の管理者像を振舞う</li> <li>・部下の信頼を失うことへの恐怖心</li> </ul>
多様な関係を構築すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営幹部や他部門など、新たな関係の広がりへの対処</li> <li>・ひとりでやるのではなく、まわりの協力をいかに引き出すかを意識する</li> </ul>
権限を行使すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな権限や裁量の拡大</li> <li>・権限に伴う重責や孤独感に悩む</li> </ul>
組織全体のことを考えること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務、戦略、リスクなど、様々な要素を全体最適の視点から考えるようになる</li> <li>・経営者的な意識の芽生え</li> </ul>

出所：元山 [2007], p.40

上記の通り、元山 [2007] は管理者へのキャリアの移行期には①部下に仕事を任せるようになる、②部下の育成にやりがいを感じるようになる、③部下から信頼を得たいと思うようになる、④多様な関係を構築し、周囲の協力を引き出すようになる、⑤権限を行使することについて、パワーを感じるとともに権限の背後にある重責や孤独感にさいなまれるようになる、⑥組織全体のことを考えるようになるといった6つの意識転換が図られるとしている。また管理職への移行期に関して、金井 [2005] はこうした意識転換のみならず、「管理職になりたくない症候群」と呼ばれる障害が発生し、その障害がダークな側面を生じさせてしまう可能性や、他方でこの移行期を乗り越えていく中で輝く側面（ブライツサイド）が出てくる可能性がある点を指摘している（図表4）。

図表4：管理職になりたくない症候群のダークサイドと裏面としてのブライツサイド

なりたくない症候群	ダークサイド	ブライツサイド
一皮むける痛み	変わること（脱皮）への抵抗	脱皮することで成長・発達
時間的・金銭的にプアに	条件的に見合わない仕事	よりスケールの大きな仕事
現場を離れる寂しさ	前がよかったと思う気持ち	視野の拡大による充実
管理という仕事の憂鬱	ひとを鋳型にはめる仕事みたい	仕組みをうまく活用できだす
他者に依存する不安	自分だけで完結しない不気味さ	世代継承性につなげる、育成

出所：金井 [2005], p.55

こうした元山 [2007] や金井 [2005] の研究はいずれも本研究が対象とする女性や生産現場の事例をもとにしたものではないが、管理職への移行期における課題を把握する上で示唆に富むものと言える。

以上、本研究をめぐる先行研究のうち、金井 [2002] からは Nicholson ら [1988] のキャリア・トランジションの各段階で生じうる問題点とその対策について示唆が得られた。また元山 [2007]、金井 [2005] の研究からは管理職への移行期におけるキャリア発達上の課題が確認された。こうした先行研究の知見を踏まえ、以下2つのRQを設定する。

RQ1：石川県の中小製造業の生産現場において、現在監督職を務める女性従業員は、監督職に就任した当初において、仕事上どのような変化に遭遇し、どのような点に困難を覚えたのか。

RQ2：石川県の中小製造業の生産現場において、現在監督職を務める女性従業員には、監督職就任後において、どのような意識転換がみられるのか。

本研究ではこれらの問いに対する考察を踏まえ、女性従業員が監督職へキャリアを移行していく過程における課題を整理し、組織としての対策を検討していくこととする。なお本研究では石川県の製造業の中でも「電子部品・電気機器製造業」を取り上げる。図表5のとおり、石川県の製造業の機械金属分野において「電子部品・デバイス・電子回路製造業」と「電気機械器具製造業」の業種（産業中分類）は相対的に女性従業員の割合が高いからである<sup>(8)</sup>。

図表5：石川県の製造業の男女別労働者数

<事業所規模5人以上>

令和5年1月末労働者数（人） ※常用労働者数及びパートタイム労働者数					
（産業大分類）	計	男 子		女 子	
			構成比（%）		構成比（%）
製 造 業	83,140	56,010	67.4	27,130	32.6

上記のうち、機械金属分野の主な製造業（産業中分類）の男女別労働者数

電気機械器具	4,737	2,792	58.9	1,945	41.1
電子部品・デバイス・電子回路	7,835	5,773	73.7	2,062	26.3
金属製品	7,003	5,293	75.6	1,710	24.4
生産用機械器具	17,825	14,689	82.4	3,136	17.6

出所：石川県統計情報室「毎月勤労統計調査地方調査結果速報 令和5年1月分 <石川県の賃金・労働時間・雇用の動き>」を基に筆者作成

<https://toukei.pref.ishikawa.lg.jp/dl/4719/mis0501.pdf>

### 3. 調査概要

#### 3.1 調査対象の概要

前述のRQを検討するため、石川県に製造拠点のある電子部品・電気機器製造業の中小企業5社<sup>(9)</sup>（図表6）の生産現場で働く女性監督職5人（図表7）にインタビュー調査を実施した。また女性の監督職登用に関する実態や課題を抽出するため、各社の人事担当者およびインタビュー調査対象者の上司にも別途インタビュー調査を行っており、本稿でもそれらの発言の一部を補足的に紹介することとする。

図表 6：調査対象企業の概要

企業	従業員数	事業（製品）内容
A社	総数 127 人 (男性 89 人 女性 38 人)	低圧配電盤・分電盤の設計製作、ワイヤーハーネスの設計製作 など
B社	総数 212 人 (男性 103 人 女性 109 人)	IT 関連機器の設計・製造・販売、プリント基板ユニット製作 など
C社	総数 138 人 (男性 106 人 女性 32 人)	光コネクタ関連部品、光接続技術、雷防護製品、レールガス圧接機 など
D社	総数 97 人 (男性 58 人 女性 39 人)	プリント基板の設計・製造、光応用システム、科学分析システム など
E社	総数 110 人 (男性 63 人 女性 47 人)	電子部品搭載プリント基板の設計・製作、CNC 制御盤の設計・製作 など

出所：筆者作成

図表 7：インタビュー対象者の概要

企業	女性監督職・年齢	勤続年数	監督職歴	現職名	部下の人数	最終学歴	担当業務
A社	A氏・57歳	25年	9年目	係長	10人	普通高校卒	ハーネス製造指導・管理
B社	B氏・52歳	33年	7年目	課長	21人	商業高校卒	プリント基板等製造管理
C社	C氏・43歳	25年	5年目	リーダー	6人	工業高校卒	情報通信機器組立指導・管理
D社	D氏・34歳	15年	1年目	副主査	2人	普通高校卒	各種計測機器等製造指導・管理
E社	E氏・27歳	9年	1年目	係長	14人	工業高校卒	プリント基板組立指導・管理

出所：筆者作成

### 3.2 調査方法の概要

2022年8月中に各企業を訪問の上、直接女性監督職たちと面談し、「監督職昇進後の職務内容の変化」「監督職になった当初の感想」「現時点での職務に関する認識や感想」などについて半構造化形式で聞き取りを行った。インタビューの際には調査対象者にICレコーダーによる録音記録と逐語録の作成について了承を得た。インタビュー時間は1人当たり1～1.5時間程度であった。

## 4. データ分析の結果と考察

### 4.1 分析方法

分析方法としては、RQ1 と RQ 2 については、得られたインタビューデータに対して、サトウら [2019] やグレッジら [2018]、町支 [2019] を参考に、オープンコーディングを行った。まず、逐語記録から意味内容ごとに「コード」を生成し、次に類似の「コード」をまとめ「カテゴリ」を生成した<sup>(10)</sup>。分析の結果生成されたカテゴリについては【】、コードは<>で、ゴシック体で示す。

また、RQ2 については、元山 [2007] が提示した意識転換のカテゴリ（図表 3）に照らして、インタビューデータを照合する演繹的なコーディング（佐藤 [2008]）を行った。

なお、抽出した具体的な発言データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整を行い、下線を引いた。

以下、調査対象者の主な発言を引用しながら RQ に対する考察を行う。

### 4.2 RQ1 に関するデータの提示と考察

RQ1 は、「石川県の中小製造業の生産現場において、現在監督職を務める女性従業員は、監督職に就任した当初において、仕事上どのような変化に遭遇し、どのような点に困難を覚えたのか」である。

まずインタビューデータから、「監督職に就任した当初において遭遇した仕事上の変化」に該当すると考えられる発言データを抽出し、オープンコーディングを行った。その結果、【メインの仕事内容の変化】というカテゴリが生成された（図表 8）。

図表 8: 「監督職に就任した当初において遭遇した仕事上の変化」に関するコーディング

カテゴリ	コード	対象者
【メインの仕事内容の変化】	<部下の指導と工程のスケジュール管理がメインになった>	A, C, D, E
	<目標管理や予算管理がメインになった>	B

出所: 筆者作成

【メインの仕事内容の変化】は、<部下の指導と工程のスケジュール管理がメインになった>と<目標管理や予算管理がメインになった>という 2 つのコードで構成される。以下、代表的な発言を紹介しながら、カテゴリの内容について説明する。

<部下の指導と工程のスケジュール管理がメインになった>については、以下の発言があった。

ものづくりをしている会社なので、以前は、自分のスキルを高めるために力を注ぐっていうことをしてたんですけど、リーダーになってからは、部下の指導だったり、生産工程のスケジュール管理だったりを中心にするようになりました【C氏】

工程の管理は自分でします。製品の納期管理とかは全部自分で予定組みするので、その予定が崩れていくと出荷が遅れ、お客様に迷惑が掛かってしまうことがあるので、今までの感覚で仕事したらダメだと思いました。下の子たちを指導しながら工程管理もしなきゃいけないので、しっかりしなきゃいけないと思いました【D氏】

<目標管理や予算管理がメインになった>については、以下の発言があった。

B氏は、チームリーダーから課長職に昇進している。

チームリーダーだと、上から言われた目標に対してその結果を出すってところで、普通の作業にマネジメントが加わってくるんですけど。課長になると、そのさらに上、会社からいわれる目標に対して、じゃあ自分たちのチームの目標っていうものを作ったりだとか、チームを経営するっていう、その部署を経営していくというところが加わって、そのお金っていうところができました【B氏】

次に、こうしたメインの仕事内容の変化によって、「監督職に就任した当初において困難を覚えた点」に該当すると考えられる発言データを抽出し、オープンコーディングを行った。その結果、図表9のとおり2つのカテゴリが生成された（図表9）。

図表9: 「監督職に就任した当初において困難を覚えた点」に関するコーディング

カテゴリ	コード	対象者
【会社の仕組みや経営に関する知識不足】	<会社の仕組みや他部署の業務を理解していない>	A, E
	<会計や予算管理など経営に関する知識が乏しい>	B, C
【マネジメント業務に関する経験不足】	<他部署との連携に戸惑う>	A
	<工程の人員配置に苦慮する>	C
	<部下への指示の出し方に腐心する>	D, E

出所: 筆者作成

2つのカテゴリとは、【会社の仕組みや経営に関する知識不足】と【マネジメント業務に関する経験不足】である。以下、代表的な発言を紹介しながら、各カテゴリの内容について説明する。

【会社の仕組みや経営に関する知識不足】は、＜会社の仕組みや他部署の業務を理解していない＞と＜会計や予算管理など経営に関する知識が乏しい＞の2つのコードで構成される。

＜会社の仕組みや他部署の業務を理解していない＞については、下記の発言があった。

A氏は、監督職に就任した当初、会社の仕組みや他部署との関わりを理解していなかったと次のように述べている。

この問題は社内のどこに行っても、どういう風に解決すればいいんだろうかというのは、ほんと手探りでした。他の部署との関係性、会社の組織の仕組み的なものが分かっていなくて、上司に聞きながらやってきて、今なんとなく分かってきたという感じですかね【A氏】

＜会計や予算管理など経営に関する知識が乏しい＞については、下記の発言があった。

チームリーダーから課長職に昇進し、メインの仕事内容が「目標管理や予算管理」に変化したB氏は苦手な「予算管理」という業務に遭遇し次のように述べている。

昇進して、そのお金の管理っていうところがでてきたので、やっぱり責任っていうのがすごくずっしり掛かっています。特にそのお金の面だとかは、特に苦手意識がすごく大きいので、余計にちょっと。(中略)今年度のコストダウンはこれだけしてくださいねって言われると、どうやってやっていこうかと。チームリーダーの時はこういう風にやっていこうねっていう、上司からの指揮命令だとか助言があったんですがね。お金のこと収支のことは、その当時、上司にもっと聞いておけばよかった【B氏】

またC氏は、会計システムなど総務や経理の担当者が学ぶような分野に関して知識が乏しいと感じたと次のように述べている。

必ずしも製造には関係ないかもしれないですけど、経営側の人が学ぶような、例えば会社独自の会計システムがあるんですが、そういうものを学ぶべきだと感じました。製造の分野

だけじゃなくて、総務や経理の人が受講するような研修にも行ければいいなと思っています  
【C氏】

【マネジメント業務に関する経験不足】は、＜他部署との連携に戸惑う＞、＜工程の人員配置に苦慮する＞、＜部下への指示の出し方に腐心する＞の3つのコードで構成される。

＜他部署との連携に戸惑う＞については、下記の発言があった。

A氏は、他部署に対して自分の言いたいことが伝わらないことがあって戸惑ったと次のように述べている。

係長になったばかりの時は、他部署の色々なところに結構、無理言ったり迷惑かけたりっていうことがありました。自分の言いたいことが他の部署の人たちに、ちゃんと伝わっていませんかったというのもあったので、そこらへんは戸惑いとかあったし、色々問題も起こしてしまいました。そんな風なこととして係長が上手くできるのかなと思っていました 【A氏】

＜工程の人員配置に苦慮する＞については、下記の発言があった。

C氏は、工程の人員配置について最も苦慮していたことについて、次のように述べている。

工程の人員配置では、誰がどの作業ができて、誰がいつ空いているか、そういうパズルを埋めるのが結構難しいんです。この人はこの作業は出来るけどこっちの作業はできない、でも今日はいないっていうような、もろもろの条件を踏まえた上で、パズルをはめていく。そんなパズルはめに最初はすごく苦労しました 【C氏】

＜部下への指示の出し方に腐心する＞については、下記の発言があった。

D氏は、若手メンバーに対する作業の説明の仕方に、失敗しながら学んでいたと述べている。

高卒で入ったばかりの部下がいるんですけど、その子に作業の説明なんかで自分なりの言葉で説明するんですが、その説明がちゃんと伝わっていないということが作業の途中や終わってから気づくということが結構多くて戸惑っていました。自分の説明の仕方を相手の立場に立って、それぞれの経験レベルに合わせるっていうことを、色々失敗を通して学んでいまし

た【D氏】

またE氏は、経験年数の長い年上の男性メンバーに対する指示の出し方に、気を遣っていたと述べている。

（筆者注：男性のメンバーは6人）やっぱ結構年齢も上で経験年数も長い人もいるので、私  
が意見を言った時にそれに勝る理想論的な意見を言ってくれた時、納得はするのですが指示  
を出す側としては現実的な対応をどのように伝えるべきか、ちょっと言い方が難しい場面も  
あるので気を遣っていました【E氏】

以上が石川県の中小製造業の生産現場において現在監督職を務める女性従業員が、「監督職に就任した当初において遭遇した仕事上の変化」と「監督職に就任した当初において困難を覚えた点」を示したコーディングの結果と主な発言データである。

上記の通り、今回調査対象となった5名の女性監督職はいずれもメインの仕事内容が変化しているほか、監督職に就任した当初において、組織の仕組みや予算管理などに関する知識不足、他部署との連携への戸惑い、工程の人員配置への苦慮、部下への指示の出し方への腐心などマネジメント業務に関して困難を覚えている。この背景には生産現場一筋の女性従業員にとって、監督職に就任する前に、会社の仕組みや予算管理など経営に関する情報や知識を学ぶ機会や何らかのマネジメント業務を経験する機会が乏しかったことが推察される。こうした困難はマネジメント業務という新たな世界に入り、戸惑いを覚えた事例であることから、Nicholsonら[1988]の「遭遇」段階の問題であると考えられる。

限られた事例ではあるが、石川県の製造業の生産現場における女性従業員の監督職へのキャリア移行に関しては上記のような問題への対処を予め講じておく必要があると考えられる。

#### 4.3 RQ2に関するデータの提示と考察

RQ2は、「石川県の中小製造業の生産現場において、現在監督職を務める女性従業員には、監督職就任後において、どのような意識転換がみられるのか」である。前述の元山[2007]が提示した「管理者になる移行期における意識転換」のカテゴリに照らして、インタビューデータを照合し、演繹的なコーディング（佐藤[2008]）を行った（図表10）。

以下、代表的な発言を紹介しながら、各カテゴリに当てはまる事例について説明する。

図表 10：「管理者になる移行期における意識転換」に関する事例

意識転換の カテゴリ	内 容	対 象 者	事 例 (要約)
任せること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分ひとりでやることの限界</li> <li>・任せることの合理性の認識（部下の育成、管理的業務に時間を投入したいなど）</li> <li>・任せることのジレンマ（部下に依存する不安など）</li> </ul>	無	(確認できなかった)
育てること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・部下の成長が自分の評価を高めるという意識</li> <li>・育成そのものにやりがいを感じる。使命感</li> </ul>	B D	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性のメンバーに対しては、「自分の弱いところだけを伸ばそうと思うんじゃなくて、強いところを伸ばして頑張ろう」と激励している (B氏)</li> <li>・今は、指導しているメンバーの成長が見られることが嬉しいので役職になって良かったと感じている (D氏)</li> </ul>
部下の信頼 を得ること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・初めて持つ部下について来て欲しいという強い思い</li> <li>・あるべき理想の管理者像を振舞う</li> <li>・部下の信頼を失うことへの恐怖心</li> </ul>	B C E	<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンバー1人ずつと面談ができる立場になって、じっくりと話し合いながら、本人の自主性を尊重した目標を掲げてもらうようにしている (B氏)</li> <li>・仕事以外のこと例えば趣味のことだったりとか、とにかくコミュニケーションを積極的に取るようになった (C氏)</li> <li>・メンバー個々人に対して言葉を選び伝え方を変え、また納得してやってくれているか、嫌な思いをしながらやっていないかなどと気遣うようになった (E氏)</li> </ul>
多様な関係 を構築する こと	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営幹部や他部門など、新たな関係の広がりへの対処</li> <li>・ひとりでやるのではなく、まわりの協力をいかに引き出すかを意識する</li> </ul>	A C	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司が何を望んでいるかを自分がいったん受けて、方針を立ててメンバーや他部署に協力を求める意識に変化した (A氏)</li> <li>・製造部から生産管理に社内研修に来て、双方の立場を理解し視野が広まり、人間関係も広まった (C氏)</li> </ul>
権限を行使 すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな権限や裁量の拡大</li> <li>・権限に伴う重責や孤独感に悩む</li> </ul>	A B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・係長として、メンバーにどう思われようと、嫌なことでも言わなきゃいけないという意識に変わった (A氏)</li> <li>・課長になってからは、目標立てて指揮命令しなきゃいけなくなったので息苦しくなってきたが、半面、裁量が広がったとも理解している (B氏)</li> </ul>
組織全体の ことを考え ること	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務、戦略、リスクなど、様々な要素を全体最適の視点から考えるようになる</li> <li>・経営者的な意識の芽生え</li> </ul>	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・チームを経営していくという意識に変わり、世の中の動きも察知しながら先を見据えて、3年先、5年先どうしたいかについても考えるようになった (B氏)</li> </ul>

出所：元山 [2007], p.40 の記述をもとに筆者作成

まず「育てること」のカテゴリに関する発言としてB氏、D氏の事例が挙げられる。B氏は以下のように、特に女性の監督職を育てることを意識するようになったと述べている。

リーダーはマネジメントができれば、全然やっていけると思うんです。女性は特にメカ的なこと、例えばテストプログラミングとか、パソコンのエラー補修とかなどは入り込めないし入り込む勇気もなく、苦手だと口にする女性が多いんですが、「じゃ、そこは得意な人に任せてやってもらえばいいよ」という風には言ってるんですけどね。女性社員に対しては、「自分の弱いところだけを伸ばそうと思うんじゃなくて、強いところ伸ばして頑張ろう」と激励しています【B氏】

またD氏は、メンバーを育成し、その成長が見られることに喜びを抱くようになったと述べている。

役職についたからにはやっぱりそれなりの責任といますか、今までの感覚で仕事してはダメというか、しっかりしないといけないというプレッシャーを感じていましたが、今は下の子たちが、一生懸命に自分の指示に従って動いてくれていて、その子たちの成長が見られることが嬉しいので役職になって良かったと思っています【D氏】

次に「部下の信頼を得ること」のカテゴリに関して、B氏、C氏、E氏の事例が挙げられる。ここではB氏の発言を代表して紹介する。以下のB氏の発言からは、メンバーとじっくり話し合い、自主性を尊重した目標を掲げてもらうことで、部下の信頼を得ようという思いが伺われる。

課長になってからは1人ずつと面談をすることができる立場になったので、今までは声をかけるぐらいだったのが、メンバーとじっくり話し合いができるようになりました。実は、チームには55歳過ぎて60歳までの契約社員が割と多いんですが、この人たちのモチベーションを上げるにはどうしたらよいかということも課題でしたから、いい機会だと思いました。面談では1人ずつその人に合った目標を掲げてもらうよう、本人の自主性を尊重した目標とするようにしていますが、まだ慣れていないので「これやってみたらどう？」と持ち掛けてみることもあります。毎日出社してきてとりあえず仕事して帰るといっているのではやっぱり楽しくないですからね。それに仕事も効率よくなりませんから【B氏】

次に「多様な関係を構築すること」のカテゴリに関してA氏、C氏の事例が挙げられる。

ここではC氏の発言を代表して紹介する。

C氏は、監督職になってから、会社の「社内留学制度（社内研修）」で他部署（生産管理部）の仕事を担うようになり、視野が広まり人間関係も広まったと述べている。

現在、製造部から生産管理部に社内研修に来て2カ月目に入っています。製造している側だけの見方じゃなくて、今は生産管理の側から製造の立場を見たりしています。製造側にいた時には「期日までに何で部品が入ってこないんだろうか」など分からなかったことが、今はちょっと分かるようになってきて視野が広まったかなっていう風に。（中略）物流担当の方などとの人間関係も広まって、いろんな視点から物事を見れるようになってきました【C氏】

次に「権限を行使すること」のカテゴリに関して、A氏、B氏の事例が挙げられる。ここではA氏の発言を代表して紹介する。A氏は監督職になり、役職者として嫌なことでも伝えなければならないという意識が芽生えてきたことを次のように述べている。

これまで人に意見を言うのが苦手だったんですが、今はそんなことも言っておれず、係長として嫌なことでも言わなきゃいけないし、それで相手にどう思われようと事実は事実として受け止めてもらわなきゃというような意識に変わってきました【A氏】

最後に「組織全体のことを考えること」のカテゴリに関して、B氏の事例が挙げられる。B氏は、昇進したことで、経営者的な意識が芽生えてきたことを次のように述べている。

課長になると、会社から言われる目標に対して、じゃあ自分たちのチームの目標っていうものを作ったりだとか、チームを経営する、その部署を経営していくという意識を持たざるを得ないですね【B氏】

さらにB氏は、現場がどうなっていることが理想なのか、また中長期的な視野で思考するようになったことについても次のように述べている。

これまで目先のことしか考えなかったんですが、今は3年先、5年先どうしたいか、どういう現場になっているのが理想なのかっていうことを考えて常にそこに向かっていくように考えを変えています。全国規模の展示会だとかにも行かせてもらって、世の中の動きも察知しながら先を見据えて考えるようになりましたね【B氏】

以上限られたデータではあるが、元山 [2007] が提示した「管理者になる移行期における意識転換」のカテゴリに関係すると考えられる主な発言データを提示した。元山 [2007] は、管理者へのキャリア移行に伴い6つの意識の転換が生じていることを論じているが、分析の結果、図表10のとおり「任せること」を除いて、それぞれの意識転換のカテゴリに当てはまる事例を確認した。また、「育てること」、「部下の信頼を得ること」、「多様な関係を構築すること」「権限を行使すること」の4つのカテゴリにおいて、複数の対象者の発言にその共通性を確認した。

特に、「育てること」のカテゴリに関してD氏は、メンバーを育成しその成長が見られることに喜びを感じ、「役職になって良かった」と述べており、こうした発言からは、部下を「育てる」ことが金井 [2005] の示すブライトサイド（管理職へのキャリア移行期を乗り越えていく中で見てきた輝く側面）である可能性も考えられる。

一方、今回の事例からは元山 [2007] の「任せること」のカテゴリに関連する発言は確認できなかった。この点については中小製造業の生産現場ならではの事情があると考えられる。中小製造業の女性監督職の職務は、部下の指導と工程のスケジュール管理がメインではあるが、人員配置に余力のない中小製造業の日々のオペレーションを踏まえると、監督職以上の従業員もメインの職務だけではなく、自らライン作業の一員を担っていると考えられる。そのため自身の職務を部下に任せられるような職場環境になく、このことから「任せる」という意識が生じにくいものと考えられる。

## 5. 石川県の中小製造業の生産現場において女性監督職を登用するための施策案

3.1で述べたように、本研究では調査対象者となった各社の女性監督職の上司や人事担当者へのインタビューも実施し、女性従業員の管理・監督職登用に向けた課題についても聞き取りをしている。本節ではこうした聞き取りから得られた発言を紹介するとともに、これまでの考察を踏まえ、石川県の中小製造業の生産現場において女性監督職を登用するための施策案をいくつか提示したい。

まず、生産現場における女性従業員の管理・監督職登用に向けた課題について、B社の人事担当者は次のように述べている。

やっぱり、女性で課長になりたいという人っていうのはいなくて。ましてや製造現場なので、こう特殊な技術とか専門的な知識っていうのは、やっぱり男性の方が強くて。そういうところのマネジメントしようと思ったら、専門的なことも覚えてなきゃいけないし、中々なりたいなっていう人がいないんですね。（筆者注：女性の管理・監督職のネックになっていることについて）いきなりそのプリント版だの、はんだの技術だとかマウント（配線固定具）とい

うような細かいことを言われても、いろんな作業をずっとやってこないと分からないし、「そこをマネジメントしなさい」と言われたときに、ある程度分からないとマネジメント自体ができないので【B社人事担当者】

このようにB社の人事担当者は、女性が管理・監督職になっていく上では、専門的な技術を理解しておく必要があり、その点において女性は男性に比べて不利であるとの認識を示している。

また、C社の製造部長（女性監督職C氏の上司）は、女性の管理・監督職登用においては地域性の壁も存在していると述べている。以下の発言の通りC社は能登地域にあるが、能登地域は閉鎖的な側面があり、登用以前にまずは他の部署のメンバーと話す訓練から始める必要があるとし、製造部内で他部門の人も交えて問題解決するようなチームを形成したと述べている。

やっぱり能登の方々はどうちかという上昇志向があまりないので。まずは自信をつけさせることが必要かなと思って。大体、関東にいる本社の方々からは理想論でよく言われることがあるんですけど、やっぱり思っているほど、この人たちは理想の人たちではなくて。社交的でもないし、「なんか発言してくださいね、気軽に発言してくださいね」って言っても、「もうそんな無理無理」って言う人が多いんですよ。（中略）登用する対象になるならないというよりも、もっとレベル的には下かもしれないけど、他の人とお話しするとかミーティングすることすら拒絶する方も多い。（中略）やっぱ一緒にお話しする自信がないとかがあるのかな。もうほんとに与えられたことだけやっていたっていう、そういう人が多いかなと感じます。（筆者注：C社製造部内で作ったチームについて）問題がある製品とかがあったら、その時にチームを作って、そこでメンバー調整して技術の人とか品質の人とかをピックアップして、絡んでいる人全員そこに入れてそのチームでやり取りしてるような感じですね。情報共有もするし、「何々さんどうですか」と振ってもらったりとか（中略）「どうですか」と尋ねて少しずつ話せるようにしてるって感じですかね【C社製造部長】

さらに、C社の製造部長は自社で行っている多能工化を目的とした「社内留学制度」が女性従業員の新たな能力を引き出す効果や内発的な動機付けを高める効果があったと述べている。

「成形」ってところがあるんですけど、成形のところは、大きい機械を扱う、油まみれになる、重いものを持つといったイメージで、これまで男性しかいなかったんですね。でうちの社長

が、ほかの会社に行くとは機械のオペレーターは結構女性が多いから、「うちもちょっと女性がやることを考えてみる」って言われて（中略）成形の中にも、機械を動かすところもあれば、その他の作業をするところもあるんです。それで、得意分野がコネクターの外観点検だった女性に、今年3月に試験的に成形に行ってもらって、出来上がったものを点検する工程に入ってもらったんです。そしたら、成形の上司が「こんなの見つけられるんだ」と感心していました。（筆者注：成形作業に初めて女性が）入ったことで、欠陥品の早期発見ができるようになったと驚いていましたよ。そういうのもあって、社内留学していた女性の方も「面白かったよ」って、周りの女性に言うんですよ。それで「私もやってみたい」という女性も増えてきたんです【C社製造部長】

限られた発言ではあるが、このように、B社人事担当者の発言からは、女性の登用促進においてはその前提としてもっと技術に関して専門的な知識を学ばせる必要があること、またC社製造部長の発言からは、石川県内の地域特性を踏まえた施策を講じる必要性や、女性従業員育成における職域拡大の可能性を確認することができた。

これまでの考察を踏まえ、石川県の中小製造業の生産現場において、女性従業員の監督職登用を推進するための施策案について以下3点を提示する。

① 生産現場の女性従業員に対して事務管理業務についても学ぶ機会を与える

RQ1の考察では、監督職に就任した当初、女性従業員たちが組織の仕組みや予算管理のような事務的な知識に乏しく苦労した事例を提示した。これは女性従業員が入社後、長期に渡って生産現場での業務を中心にキャリアを歩んできたことから、会社の仕組みや予算管理などに関する知識を十分に学ぶ機会がなかったことが背景にあると推察される。

こうした点を踏まえると、監督職への登用後に自信を持ってマネジメントができるよう、生産現場の女性従業員に対して生産実務のみならず、会社の事務的な業務内容についても徐々に学ぶ機会を与えることが必要である。

② 生産現場の女性従業員に対してプレマネジメントの機会を与える

RQ1の考察では、監督職に就任した当初、他部署との連携や工程の人員配置、部下への指示の場面で戸惑いを覚えた事例を提示した。マネジメント業務に不慣れな状態のまま監督職に就いたことがこうした事例を生み出していると推察される。

他方、RQ2に関するデータとして紹介したD氏が部下を「育てること」に喜びを感じ、役職としての仕事に前向きな姿勢を示している点や、RQ2の分析結果からは監督職移行後にお

いて、部下に仕事を「任せる」意識が育っていないことが確認されている。

こうした点を踏まえると、監督職に任命する前から他部署との調整や部下への指示、部下育成などのマネジメント業務を部分的にプレ体験させ、マネジメント業務への自信を持たせることやメンバーに仕事を任せる経験をさせることが重要だと考えられる。

### ③ 職域拡大を推進する仕組みを導入する

RQ2に関するデータとして紹介したC氏の発言からは、C社の多能工化の制度である「社内留学制度」が、仕事の視野の拡大や多様な人間関係の構築に効果があることが示唆されている。元山〔2007〕が示す通り、管理者となるためには、仕事に対する意識を自業務中心からチームや組織全体のことを考えられるようにシフトしていくことが必要である。

またB社人事担当者の発言からも、製造現場ならではの技術に関する専門的な知識を広く学ぶことによって自信を持ってマネジメントすることが可能となることが示唆されている。

こうした点を踏まえると、C社が導入している「社内留学制度」のような職域拡大を促すような仕組みは女性従業員の視野を広めるとともに多様な技術の知識の習得にも有用であると考えられる。この制度に関してはC社の製造部長の発言から女性従業員の新たな能力を引き出す効果や内発的な動機付けを高める効果も確認されており、中長期的な視野で次の女性監督職を育てるための施策としても意義があると思われる。

こうした職域拡大の仕組みは、監督職としての役割を担う上で欠かせない関係部門や組織上層部との関係性の構築などにも意味があるだろう。

## 6. 本研究の貢献

本研究では、石川県の基幹産業であり女性が多く就労している中小製造業の生産現場において監督職に登用された女性従業員を事例に、そのキャリア移行期における課題と対策を検討した。

事例の考察を通して、石川県の中小製造業の生産現場に従事する女性従業員が監督職へキャリア移行する過程でどのような意識転換があるかを確認したところ、その内容は元山〔2007〕の提示するカテゴリと概ね一致することが明らかになり、先行研究を追認する結果となった。ただし、元山〔2007〕のカテゴリのうち「任せること」については事例が確認できなかったことから、人員事情の厳しい地方の中小製造業の生産現場においては、監督職移行後も仕事を他者に「任せる」意識が芽生えにくく、この点に能力開発の課題があることが示唆された。また、インタビューデータの分析を通して、事例対象となった女性従業員が監督職へキャリア移行する過程で遭遇する問題の中身も明らかとなった。本稿ではこうした問題に対処するための課題解決案を提示しており、この点に本稿の小さな貢献があると考えられる。

## 7. 今後の課題

本研究は限られた事例に基づく定性的な研究である。石川県の製造業の中でも特に電子部品・電気機器製造業5社に焦点を当て、そこでの女性監督職5名のデータに基づく議論であり、知見の一般化には慎重になる必要がある。今後は調査対象事例の蓄積が望まれる。

次に石川県特有の地域風土に根ざした課題が明らかにできていない点に課題がある。石川県の隣県である富山県のものづくり企業の女性活躍の実態や課題について分析した額田[2016]は、富山県内の製造業者（地場中堅企業・中小企業）の特にもものづくりの現場型職場において、「女性だということによって任せてもらえる仕事の質に制限がかかったり、評価・昇進が男性優位でおこなわれがちで、＜男女不均等＞が色濃い状況」(p.67)にあることを示している。こうした地域風土に起因する課題が石川県にもある可能性があるが十分な調査ができていない。以上2点が本研究の課題である。

## 参考文献

- 浅海典子：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、No.57, 2019, pp.47-66
- 金井壽宏：働くひとのためのキャリア・デザイン、株式会社 PHP 研究所、2002
- 金井壽宏：ライン・マネジャーになる節目の障害と透明：「なりたくない症候群」と「世代継承的夢」、国民経済雑誌、191 (3), 2005, pp.43-68
- グレッグ美鈴・麻原きよみ・横山美江編著：よくわかる質的研究の進め方・まとめ方第2版、医歯薬出版株式会社、2018
- 佐藤郁哉：質的データ分析法、株式会社新曜社、2008
- サトウタツヤ・春日秀朗・神崎真美編：質的研究法マッピング、新曜社、2019
- 額田春華：富山県ものづくり企業における女性活躍の実態と課題、日本女子大学紀要家政学部、第63号、2016, pp.63-71
- 町支大祐：中学校教員の異動後の困難に関する研究－初めての異動に着目して－、教師学研究22 (1)、2019, pp.37-45
- 元山年弘：管理者になる移行期におけるキャリア発達、人材育成研究、第2巻第1号、2007, pp.31-44
- Nicholson, Nigel and West, Michael .A. : Managerial job change: men and women in transition, New York : Cambridge University Press,1988

---

<sup>①</sup> 石川県統計情報室「令和4年(2022年)版 石川100の指標」(令和4年3月25日) p.31(資料出所：総務省統計局「平成27年国勢調査」)を参照。https://toukei.pref.ishikawa.lg.jp/dl/4525/R4-100-all.pdf

- <sup>(2)</sup> 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成29年版」（平成29年6月）を参照。  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h29/zentai/pdf/h29\\_tokusyu.pdf](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/pdf/h29_tokusyu.pdf)
- <sup>(3)</sup> 石川県統計情報室「令和3年経済センサス-活動調査 石川県結果概要（速報）」（令和4年6月）を参照。  
<https://toukei.pref.ishikawa.lg.jp/dl/4546/R3sokuhou.pdf>
- <sup>(4)</sup> 石川県統計情報室「2019年〔令和元年〕石川県統計書」（令和3年3月31日）の「8鉱工業 52製造業」事業所数を参照。<https://toukei.pref.ishikawa.lg.jp/library/2019-data/R01-08r.pdf>
- <sup>(5)</sup> 厚生労働省雇用環境・均等局雇用機会均等課「令和3年度雇用均等基本調査」（令和4年7月29日）の結果概要p.8を参照。<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r03/07.pdf>
- <sup>(6)</sup> 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成29年版」（平成29年6月）を参照。  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h29/zentai/pdf/h29\\_tokusyu.pdf](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/pdf/h29_tokusyu.pdf)
- <sup>(7)</sup> 浅海 [2019] は総務省統計局「2017年労働力調査」のデータより、製造業で働く女性の職種のうち、最も多くの女性が就いている職種は「ものづくり」であるとし、188万人の技能職が生産工程に従事しており、次いで人数の多い事務職（88万人）の2倍以上を数えると述べている。
- <sup>(8)</sup> 石川県統計情報室「毎月勤労統計調査地方調査結果速報 令和5年1月分<石川県の賃金・労働時間・雇用の動き>」を参照。<https://toukei.pref.ishikawa.lg.jp/dl/4719/mis0501.pdf>
- <sup>(9)</sup> 事例として抽出した5社については以下のような手続きで選定した。まず①石川県の製造業の特に製造品出荷額の7割以上を占める機械金属分野において、相対的に女性従業員比率が高い「電子部品・デバイス・電子回路製造業」や「電気機械器具製造業」の業種（産業中分類）に焦点（本稿では上記2種の製造業を合わせて「電子部品・電気機器製造業」とする）を当て、さらに②女性活躍推進法の改正に伴い、女性活躍に関する一般事業主行動計画の策定・届出義務等の対象範囲が101人以上の事業主に拡大されたことを考慮し、従業員が100人～200人程度の企業を調査対象としたいと考えた。その上で③一般社団法人石川県鉄工機電協会に企業の紹介を依頼した。但し同協会では、会員企業における女性管理職の実態調査をこれまで実施したことがなく、「電子部品・電気機器製造業」の各社において生産現場に女性の監督職がいるかどうかを把握していなかった。そのため同協会ではまず、生産現場に女性の監督職がいるかどうかを同製造業の各社に問い合わせることから始めたが、事務職ではなく技術・技能職の女性で、しかも役職に就いている女性はなかなか見つからず企業の選定は難航した。こうした経緯を経て抽出されたのが本稿で取り上げる事例の5社である。
- <sup>(10)</sup> オープンコーディングではインタビューデータからコードを生成し、複数のコードからサブカテゴリを生成し、サブカテゴリ同士の関係からカテゴリを生成する3段階のコーディングが一般的だが、本稿ではインタビューデータの数に限りがあることから、複数のコードからカテゴリを生成する2段階でのコーディングを行った。