

論文テーマ

製造業における女性活躍の推進に関する課題と対策

論文の主旨

人口減少社会を背景に、労働力人口が減っていく中、労働者の確保・生産性の向上が、企業の持続的成長の課題である。課題解決のためには、女性を含む多様な人々が希望に応じ能力を十分に発揮できる働き方の実現が重要になった。

平成 28 年 4 月、女性活躍推進法が全面施行となり、企業は育児と仕事の両立支援に焦点を当てた制度を構築し、就業継続や雇用拡大に成果を出してきた。

本論で対象とする製造業においては、業界に対する女性の職域が限定されてきた経緯から、女性の労働者比率が少なく、個別に抱える制約に合わせた取組みが必要であり、必ずしも女性が活躍できる環境には至っていないという声が聞かれている。

そこで、現在に至るまでの取組みの実施状況について、製造業という産業の特性や、特に製造現場における女性の労働者比率等によって異なる取組みの課題と対策を、以下の 3 つのタイプに分け企業事例を交えながら明らかにする。同時に私ども中部産業連盟が支援したプログラム内容と成果も同時にご紹介する。

タイプ A（製造現場に女性中心職場があり、女性労働者比率が高い）

タイプ B（製造現場は男性中心職場で、女性労働者比率が低い）

タイプ C（本社部門や管理部門等男女が共存する職種・職域で女性管理職比率が低い）

今後は、職場の特徴に合わせて、さらには働く個人が生き生きと働き、能力を最大限に発揮できるように何ができるかを考えるべきである。その結果、企業は高い生産性や新しい価値を創造し続けることが可能になるのではないかと考える。

発表者の紹介

氏 名	天 野 暁 子 氏
会 社 名	イビデン株式会社 人事・総務部 働き方改革推進グループ グループマネージャー
氏 名	中産連 企画営業部 部長 杉 藤 里 美
専門分野	階層別マネジメント研修 職場活性化支援 トヨタ方式をベースとした業務改善・問題解決活動、リーダーシップ・コミュニケーション能力向上研修
コンサルティング歴	自動車部品製造業、エレクトロニクス関連などを中心に多数の企業の業務改善を支援

1. はじめに

人口減少社会を背景に、労働力人口が減っていく中、「労働者の確保・生産性の向上」が、企業の持続的成長の課題であり、課題解決のためには、女性を含む多様な人々が希望に応じ能力を十分に発揮できる働き方の実現が重要になった。

平成 28 年（2016 年）4 月、女性活躍推進法が全面施行となり、企業は女性活躍に関する数値目標を定めた事業主行動計画の策定・公表、情報公表等が義務付けられ（常用雇用者数 300 人以下の中小企業は努力義務）取り組みを実施してきた。令和元年 5 月、義務付け対象企業の拡大（301 人以上から 101 人以上）や情報公表の強化、特別認定制度の創設などの女性活躍推進法等改正法が成立し、施行に向けて中小企業も準備が必要になってきた。

今回対象とする製造業においては、業界に対する女性の職域が限定されてきた経緯から、女性の労働者比率が少なく、個別に抱える制約に合わせた取り組みが必要であり、必ずしも女性が活躍できる環境には至っていないという声が聞かれている。また、この地域では「女性への優しさ」が込められている「性別役割分担意識」が特に影響していると感じられる。

そこで、平成 28（2016）年から中産連が主催している「ダイバーシティ交流研究会での企業事例発表やグループ討議、また女性活躍推進担当者の方々へのインタビューを基に、製造業という産業の特性や、職場や仕事の環境によって異なる「課題やその対策」について先行企業の取り組み事例を交えながら明らかにする。同時に私ども中部産業連盟が支援したプログラム内容も同時に紹介する。

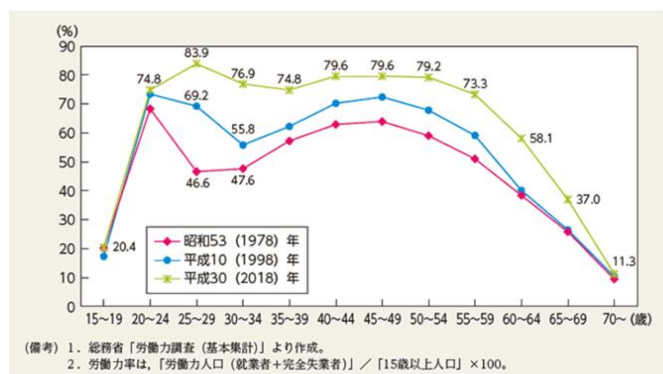
さらに、ますます拡大する多様性を活かして企業の戦略とするためには、様々な状況や働く個人に対応した取り組みを行うべく「経営者の理念」と「リーダーのあり方」が重要であることを述べる。

2. 産業全体における女性活躍推進取り組みの成果

（1）女性の労働力率は上昇

M 字カーブを描いていた「女性の年齢階級別労働力率」は図表 1 に示す通り、昭和 53（1978）年は 25～29 歳（46.6%）が M 字の底となっていたが、25～29 歳の労働力率は次第に上がり、平成 30（2018）年では 83.9% と最も高くなった。さらにそれ以上の年齢でもそれぞれ向上しており、ほぼ台形に近くなった。育児中である女性の労働参加についてはかなり改善したと考えられる。

図表 1 「女性の年齢階級別労働力率」



令和元年（2019年）男女共同参画白書より

また、労働力率が低下し始めてから再度上昇し終えるまでのM字の谷にあたる期間も短くなっている。約25年であった期間は、平成30(2018)年には約15年となっている。育児をしながら早期の復職がされてきたことがわかる。

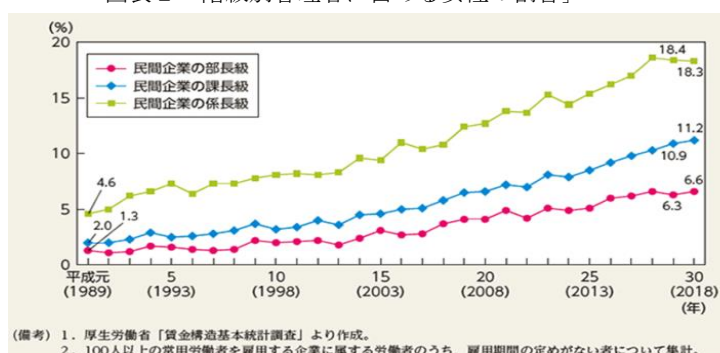
但し、雇用契約の状況は、平成30(2018)年における非正規雇用労働者の割合を見ると、全体で女性は56.1%(男性は22.2%)であり、いずれも前年に比べてやや上昇している。さらに女性では、15～24歳の層は31.1%、25～34歳で37.9%、35～44歳になると52.5%と一気に上昇する。その後年齢層が上がるごとに非正規雇用労働者の割合は高くなる。正規社員で働き続けるには未だ問題が残っているということである。

(2) 企業における女性の参画

常用労働者100人以上を雇用する企業の労働者のうち役職者に占める女性の割合は、図表2に示すように上昇傾向にある。

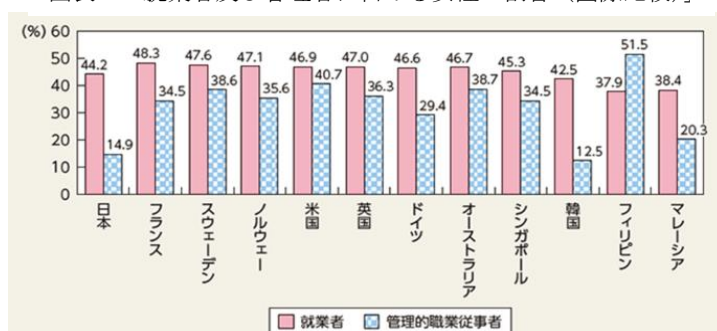
しかし、就業者に占める女性の割合は、平成30(2018)年は44.2%であり諸外国と比較して大差はないのだが、管理者となると14.9%と未だ際立って低いのが現状である(図表3)。

図表2 「階級別管理者に占める女性の割合」



令和元年(2019年) 男女共同参画白書より

図表3 「就業者及び管理者に占める女性の割合 (国際比較)」



令和元年(2019年) 男女共同参画白書より

3. 製造業の現状

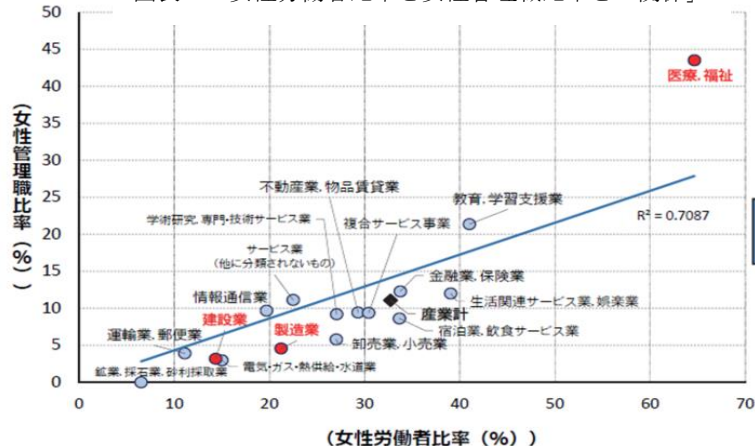
(1) 製造業の特性

① 女性労働者比率の低さ

一般的に女性労働者比率(雇用期間の定めのない労働者のうち、女性が占める割合)と女性管理職比率(管理職のうち女性が占める割合)には相関関係がある(図表4)。

よって、製造業においては、まず女性労働者比率を上げる事が必要になる。つまり母数を確保して、企業の中での影響力をつくることが重要である。

図表4 「女性労働者比率と女性管理職比率との関係」



(注) 1 厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2017年)の結果に基づき、企業規模100～499人の企業のデータから、当省が作成
2 雇用期間の定めのない労働者について把握

② 育休明けの現場復帰の困難さ

製造現場では、設備制約や稼働率によって勤務体系が異なる。さらに能率向上を追究し続けている仕事の特性がある。そのため、育児休業後の急な早退や体調の変化などで、労働生産性が低下するという懸念が払拭できない。現場で増加する短時間勤務者をリリースしきれず、育休明けの同一現場への復帰は難しくなっている。女性採用が増え、就業継続が当たり前になってきた今日、製造現場以外の常日勤の業務への異動復帰には限界があり、根本対策が必要である。

(2) 性別役割分担意識（男女の仕事・役割は違うものといった意識）

① 愛知県における意識調査

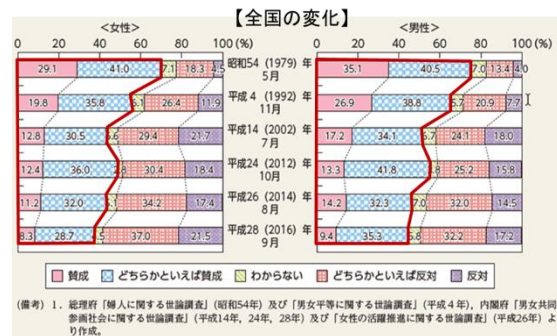
過去日本では、「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきである」という考え方に关する意識は、賛成が70%を超えていたが、平成28年の全国調査では男女共に反対が賛成を上回った。性別役割意識は確実に変化してきていることがわかる（図表5-1）。

愛知県では、平成20(2008)年愛知県男女共同参画委員会による調査において、全国と比較すると、「賛成」と回答した人の割合はやや高く、「反対」と回答した人の割合は低かった。全国は反対する人の割合が半数を超えているのに対し、愛知県は依然賛成する人の割合の方が高く、全国と比べて性別による役割分担意識を持つ人の割合が高かったことがわかる（図表5-2）。

② 雇用機会均等法で認められた考え方の理解

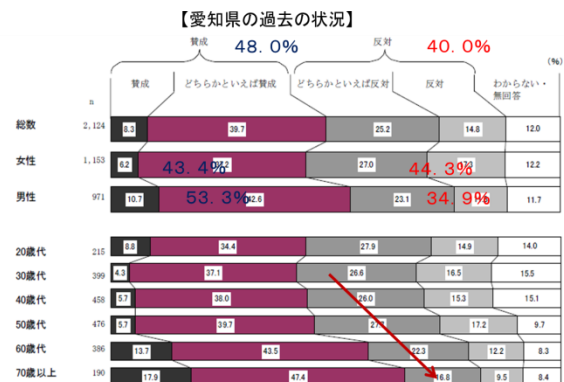
男性中心の製造業では、体力や筋力が必要とされ、顧客の高い品質要求への厳しい対応が求められる。性的役割分担意識は、とても女性にはさせられないという「男性の優しさ」にも表れている。しかし、女性活躍推進の「ポジティブアクション＝積極的改善措置」は、そのような男性達に反感を持たれることにもなった。「女性だけ特別扱いじゃないか?」「逆差別ではないのか?」という意見を耳にした。雇用機会均等法の考え方が従業員に説明されていなかったこともあり、感情的

図表5-1 「性別役割分担意識調査」



令和元年(2019年) 男女共同参画白書より

図表5-2 「性別役割分担意識調査」



平成20(2008)年 愛知県 男女共同参画委員会

(%)					
賛成		反対		わからない・無回答	
県	全国	県	全国	県	全国
48.0	44.8	40.0	52.1	12.0	3.2

に理解が得られなかったのである。

均等とは、機会を平等にというだけでなく、結果や実態を問題にした法的取り組みである。つまり、現在社内制度に男女の差別的取扱いがなくても、過去に差別的な制度や対応があったり、固定的な「性別役割分担意識」によって、「特定の部署や職種に女性はほとんどいない」「管理職は男性が大半を占めている」、といった差が生じている場合、その差を解消するため、女性のみを対象とした取り組みや、女性を有利に取り扱う取り組みを企業が自主的に行うことは、法に違反しないとされている。しかし、一方では経費節減と言いながら、少数の女性のために使われる経費や、枠が限られている管理者登用への女性優遇ともとれる施策に、抵抗があったのも事実である。

③固定的な「性別役割分担意識」を変える

この点については、対話によるお互いの理解が最も重要である。女性も男性も個々には、それぞれ「〇〇であらねばならない」「〇〇すべきでない」「本当は〇〇してみたい」等、様々な思いを感じている。相手の立場に立って話を聴けば、「そう思っていたのか」と、大抵のことはお互いに理解可能である。

個人の仕事に対する価値観や業務へのこだわりを知り、認め合うことで、相手に対して新たな可能性や期待が生まれる。期待は女性達を行動へと結び付ける。その結果得られた経験や体験は、徐々にお互いの意識を変化させつつある。

4. 職場状況の整理

(1) 3つのタイプ

製造業の職場には、現在まで女性が活躍しにくかった製造業にはそれぞれの異なった状況がある。例えば以下の点で違いがみられる。

- － 扱う製品の大きさや重量
- － 勤務の体系（日勤／交代・シフト勤務）
- － つくり方（加工組立て／装置）や環境
- － 必要とされる専門・熟練技能や知識

女性活躍推進の施策として全社一様で行われた「両立支援制度の整備拡充」や「長時間労働の制限」等の取り組みだけでなく、状況に応じた個別の問題に対する対応策が必要となり、対策が後手になってきた。

そこで、今回は取組むべき課題を整理する為、労働者比率や管理職比率、または職場の特徴によって、以下の3つのタイプに分けた。

- － タイプ A（製造現場に女性中心職場があり、女性労働者比率が高い）
- － タイプ B（製造現場は男性中心職場で、女性労働者比率が低い）
- － タイプ C（本社部門や管理部門等男女が共存する職種・職域で女性管理職比率が低い）

タイプ A は、加工組立て産業のうち、巧緻性や正確性が必要で繰り返し作業が多い女性中心職場があり、女性労働者比率が高い。製造現場に女性が配属されて就業しているが、管理的な立場の女性はいない、又は非常に少ない。職場には性的役割分担意識や女性に無理はさせられないという意識が根強く残っているという特徴がみられる。

タイプ B は、装置産業や加工組立て産業のうち重筋作業や専門的知識・技能が必要とされる作業が多い男性中心職場で、女性労働者比率が低い。

タイプ C は、本社部門や管理部門等で男女が共存する職種・職域ではあるが、製造管理部門や開発設計部門は理系の専門知識や技能が必要で、女性はいわゆるリケジョが配属されているが、女性管理職比率は低い。

(2) 共通の課題

タイプ別の課題に入る前に、共通の大きな課題について述べる。人材確保である。多くの企業は人材不足を補う為、さらに能力のある良い人材を雇用する為に、「女性にとっていかに働きやすく魅力ある仕事であるか」を就業希望者に伝え、女性の人材確保や就業継続をはかることから始めた。その結果、「女性労働者比率」を徐々に向上させた。以下に有効な対策を示す。

① 採用拡大（女性採用比率を上げる）の対策

- ・ 女子学生インターンシップ活動
- ・ 各職場の女性社員と学生の交流会や説明会の実施
- ・ 退職した女性従業員の再雇用制度

② 就業継続（特に産休・育休後の復帰率を上げる）の対策

- ・ 復帰への精神的ハードルを低くするための育休中面談・情報提供
- ・ 両立支援制度の利用推進
- ・ 復帰者向け研修（両立への動機づけ）の実施

5. タイプ A の課題と対策

タイプ A の職場では、管理職の前段階の監督職やラインリーダーの育成が課題となる。「監督者は男性が当たり前である」と長い間考えられてきた為、女性のキャリアに対する意識を変えると同時に、男性上司の女性を育てるという意識の改革の両方が必要になる。

(1) 女性の能力開発と意識改革

最初に、監督者（班長・組長・係長等）の職務要件をそれぞれの職場で明確にする。そしてその職務に必要な知識・技能をどのように計画的に習得すべきかを整理する。女性技能員には改めて期待する役割や、必要な能力を説明することから始める。

必要とされる能力の中で、ものをつくる知識と技能不足以外にも、女性がチームの中で問題解決のリーダーシップをとれない（とってこなかった）ことが問題としてあげられる。積極的にチ

ーム活動の経験をさせ、他者に影響力を発揮することによって、問題解決の実践経験を積む必要がある。対策は2つである。

- 女性リーダー育成研修の実施
- 「改善チーム」や選抜研修への参画

女性リーダー候補者を集め、必要な知識を学ぶと同時に自職場での問題解決の実施までをセットにした集合研修が有効的である。この研修では、職場での実施の過程で、上司からの個別指導も受け、成果発表会へは共に参加する。

現場では、「誰もが働きやすいライン作り」を、方針展開として実施（A社）したり、女性チームや選抜若手チームを結成して実施（D社）する工場が増えている。ムダを見つけて工程改善ができる能力をつけるために「模擬ライン演習」を女性全員に実施している。さらに改善のスピードアップを狙って3か月職場を離れて技能習得を行う「留学制度」や、自主保全・設備改善ができる人材の育成を行う4か月間の「キーマン育成制度」への参加を促し、30歳までに監督職としての技能を身につけることを推進している（D社）。

（2）男性上司の意識改革

監督者としての能力や経験不足の問題は、初期段階において計画的に管理者が知識・技能を習得する機会を女性に平等に与えてこなかったことにある。過去男性上司が頼りにして育成きたのは、同じ属性の男性達であった。この意識を変える為に、男性管理職の教育を実施し行動を促し続けることが重要である。以下のような研修を実施している。

- ダイバーシティ・マネジメント研修（意識改革）の実施
- 女性部下とのコミュニケーションの取り方を学び対話を促進
- イクボス¹研修にて、3現主義で問題を提起して対策を宣言（A社）

研修では、集団力学を利用した「集団決定」取り入れている。「集団決定」とは、図表6に示すように、簡単に情報を提供した後、不安や心配を掃出しつつ、異なる他者の意見を取り入れながら話し合い、自分の実践目標を決定する過程のことで、解っていることを行動変容に結びつけることに役立つと考えられる。

図表6 「集団決定」

集団決定の方法とメカニズム
1. テーマの確認(テーマについての情報提供) 2. グループでの話し合い(テーマの共有・問題点の指摘・具体的な対策・対処を検討) =>参加による自我意識の高まり(自分の問題として捉える) =>多面的な視点からの情報(当事者がそれぞれの立場から意見を出し合う) =>不安や心配の解消 3. 各自自分の行動目標を個人的に決める(自己決定) 4. 各自の目標をグループ内で表明(集団との約束) =>集団規範の確立(「約束は守ろう」という意識が持続)

¹ 部下のワーク・ライフ・バランスに配慮するだけでなく、業務の成果を出しながら、自らのワーク・ライフ・バランスも実現する上司

（３）時短勤務者の能力開発と活躍の場をつくる

育児休暇を終えて復帰した女性技能員の多くは時短勤務を選択する。今までは製造間接部門への異動をして庶務業務を担当していたが、今後は人数が増えて異動が不可能になる。また、一度庶務業務に就くと現場への復帰が技能の面でも困難になっていた。実はこの対策が現場では急務となっている。

現場では、多能工化により柔軟な配置を可能にしたり、時短専用ラインを作るなど、試行錯誤を続けている。さらなる対策として、数年後の時短勤務者の割合を予測し顕在化した上で、以下のことが実施検討されている。

- ・キャリアの方向性として監督職のみでなく、専門職（技術・技能の深さと幅の拡大）を意識できるよう技能教育を早期に（基礎教育期間は５年までに）実施（Ａ社）
- ・産休・育休前には、同一職場復帰が原則とすることを伝え、発生するであろう問題について、職場毎または横断的に対策を考え計画的に実施
- ・管理職や職場の評価項目に短時間勤務者が働ける工夫があることを追加
- ・必要であれば人員を確保し、計画的に配置を行う人事マネジメント体制を整備

（４） ASTI（アスティ）株式会社の取組み事例

ASTI 株式会社は、静岡県浜松市南区に本社を置く車載電装品や電子基板などを製造、販売するメーカーである（図表 7）。

従業員における女性の比率は 58.2%と非常に高く、女性の活躍推進については、平成 28（2016）年より自社の状況に合わせた目標を掲げ、地道で且つ確実に取組みを行ってきた。

以下に取組みの概要を示す（図表 8~13）。

<参考>として ASTI 株式会社で実施した研修の内容を別に示すのでご覧いただきたい。

図表 7 「会社概要」

会社概要	
・ 設立	1963年5月
・ 資本金	24億7,623万円
・ 従業員数	連結4,169名
・ 売上高	47,547百万円
・ 事業内容	車載電装品、通信・制御機器、 ホームエレクトロニクス製品の製造・販売
・ 事業拠点	【国内】本社工場、掛川工場、磐田工場 都田工場、袋井工場、浜松工場 【海外】中国 2拠点、インド 2拠点 ベトナム 2拠点・R&Dセンター

図表 8 「女性をめぐる環境」

女性をめぐる環境						
・ 男女比率						
	男性		女性		合計	
	人数	構成比	人数	構成比	人数	構成比
正社員	411	62.0%	252	38.0%	663	52.6%
期間社員等	56	33.9%	109	66.1%	165	13.1%
派遣社員	60	13.9%	373	86.1%	433	34.3%
合計	527	41.8%	734	58.2%	1,261	
・ 女性リーダーの状況						
役職者 1名、現場リーダー職・中級監督職 14名						
現場サブリーダー職 31名						
・ 育休復帰率 100%						
・ 育休復帰後の時短勤務取得割合 100%						

図表 9 「取組みの目標」

女性活躍推進の取組み	
・ 目的 目標	
1. 女性の平均勤続年数の向上<目標:13.5年以上>	2016年女性の平均勤続年数は男性に比べ4年以上少ない 女性の平均勤続年数を男性の8割以上に設定
2. 女性のリーダー職を増加	女性のボトムアップをはかり現場リーダーを育成し、「面積で 影響力をつくる」 女性がキャリアアップの意識や具体的なプランを持つことから始める

図表 10 「対策」

・ 対策	
1. 産休・育休中の女性社員が、職場復帰しやすい環境を整える。	
2. キャリアプランの提示・研修等を通じ、意識改革を図る。	
3. 各工場から女性活躍推進メンバーを選出し、活動する	
－	メンバーは8名程度・ローテーション制
－	月1回定例会 年2回社長役員報告会
－	具体的な取組みを計画

図表 11 「取組み内容」

・ 取組み内容	
1. 産休・育児休暇者向け支援	・ 産休、育休者の相談窓口の開設 ・ Eメールにて、社内情報を配信 ・ 育児休業者の復帰前面談の実施(対 課長) ・ 育休復帰者研修 ・ 育休者交流会(ママ友同士の情報交換)
2. キャリアアップ支援	・ 女性リーダー育成研修 ・ キャリアデザイン研修 ・ ダイバーシティマネジメント研修(役職者向け) ・ 部門内組織図作成(現場のリーダー等を明確化) ・ 企業交流会への参加

図表 12 「取組み内容」

3. その他啓蒙活動等	
・	女性社員のランチミーティングを各工場で実施
・	女性活躍推進活動のかわら版発行
・	意識調査アンケート
・	役職者ヒアリング(女性活躍メンバーと役職者)

図表 13 「成果と今後の課題」

成果と今後の課題	
1. 成果	・ 女性の役職者を1名指名 ・ 女性のスキルアップ面での意識向上 (電子機器組立技能士資格等の資格取得者増) ・ 育休復帰率は100%を維持(過去3年間)
2. 今後の課題	・ 製造部門のキャリアプランの明確化 ・ 文系出身者である女性技能員の技術的な問題解決能力の向上 ・ 長時間労働抑制のための、業務改善の実施 ・ さらなる男女の役割分担の意識改革

<参考>ASTI 株式会社で実施した研修

企業内研修 「女性リーダー研修(製造部門編)」

	内容
第1回	キャリア開発 【ワーク】キャリアの棚 ダイバーシティ時代のリーダーシップとは 【演習】自分の仕事の価値観を知る(後半上司の参加) 女性リーダーに求められていること・上司からの役割期待 上司と話そう
第2回	ロジカルコミュニケーション 思考力を鍛えよう 論理的に思考するとは 設計図を書こう わかりやすい話し方 チームファシリテーション
第3回	問題解決の思考と実践 【演習】問題を洗い出す ブレインストーミングと親和図 問題解決能力向上とファシリテーションの実践 職場での実践テーマの決定
第4回	職場運営とコミュニケーション 【演習と講義】信頼関係づくりのコミュニケーション 行動や考えを引き出す 部下のPDCAを回す

成果発表会 上司と次期女性リーダー研修参加者に向けて職場での実践結果を発表

企業内研修

「ダイバーシティマネジメント研修」

役職者の意識改革(女性活躍の必要性和女性の仕事に対する思いを知る)を促進し、具体的に自部門の女性部下のキャリアアップについて考える

内容
【オリエンテーション】
【講義】 組織マネジメント視点での「違い(多様性)」とは なぜ日本でダイバーシティが簡単ではないのか？ 企業経営における女性活躍推進のメリット 育児離職の割合と本当の理由 【ワーク】自職場における女性活躍推進の目的 女性を育てるポイント 企業/上司が行うべきこと
【ワーク】 女性部下のキャリアパスを示す 女性部下への期待

企業内研修

「育休復帰後研修」

長期的視野で将来のキャリアを考える
キャリアを見据え、現在の自分のモノの見方や考え方、仕事の仕方の改善を図る

内容
【オリエンテーション】
【講義】 仕事をする事で得られること うまく仕事を進めるポイント ①PDCAを回し続け ②ベンチマーキング ③目標設定と逆算思考 ④自分自身を助ける考え方(自責と他責) 将来の仕事のために ①ジョハリの窓 ②チームの一員である自覚と行動 ③事実の受け取り方は人によって異なる
【ワーク】 仕事と家事・育児との両立での困りごとや悩みを多様な視点で見る あなたの10年後のキャリアビジョンを描く 今日からやること宣言

企業内研修

「女性部下の動機づけコミュニケーション研修」

面談の目的と動機づけを行う基本動作を学ぶ。また、女性と男性のコミュニケーションをとるうえでの違いや特徴を理解する

内容
【講義】 女性部下とのコミュニケーションの目的 活躍を求められる女性の前にあるハードル 【演習】効果的な動機づけの5原則 ①自信 ②具体的事実 ③傾聴 ④強化 ⑤フォローアップ 女性社員に対するコミュニケーションのポイント ・コミュニケーションの目的の違い ・モチベーションの違い ・インボスター症候群 ・プロセス重視 ・自分目線の判断基準 仕事を通じて支援すべきこと
【面談の実践】 一般的な面談の流れ 相手のことを知る質問 ケーススタディ

6. タイプ B の課題と対策

タイプ B の製造現場は、重筋作業や専門的知識・技能が必要とされる作業が多い男性中心職場で、今まで女性の配属は限定的で難しかった。まず女性の職域を拡大し配属可能とすること、そして定着できることが課題となる。

(1) 男性職場への女性の採用・配置の試み

男性中心であった職場環境を女性が働きやすい環境に変えることから取り掛かり、女性用施設の整備や備品・工具の工夫をして受け入れ態勢を整えた。

- ・トイレや更衣室の整備
- ・女性仕様の備品の整備（ヘルメット・作業着の色・体に負担がかかる腰道具等の装着負荷低減・専用の締め付け道具等）

また、新しい職場に採用または配置に至った女性を定着させるために、複数人数で女性を配属し、メンター制度を導入するなどの配慮が実施されている。

(2) 重筋作業や体力的に負荷のかかる工程の改善

製造現場では、大型設備⇒自動化⇒IOT・AI 化が急速に進められている。同時に従来の設備や治具、作業方法などは、エルゴノミクス改善（人間工学的視点での改善）を行っている。

- ・対象工程を、姿勢評価（姿勢の悪さを 1 日当たりの類型時間で評価）と負荷評価（重量物や操作力を単独および 1 日当たりに取り扱う総重量で評価）でエルゴ 4 ランクに分け評価。エルゴ視点の「つらい作業」抽出
- ・改善技能育成を目的として女性視点エルゴ改善活動を実施（N 社）

図表 7

- ・エルゴ勉強会、からくり改善®工夫展参加、IE 実習、モノづくりの技能訓練、ロボット技能習得 標準作業書作成教育の実施
- ・工場間ベンチマーキング活動、他社との交流会や報告会の実施
- ・女性向け「からくりの技術を学ぶ」研修の実施（図表 7）

女性自らが、改善のアイデアを出し、専門家の協力を得ながら働きやすい環境や設備を作っていくことにより、職場への愛着を生み、達成感を感じて定着率を向上させている。



からくり改善®は公益社団法人日本プラントメンテナンス協会の登録商標です。

7. タイプ C の課題と対策

タイプ C の職場は、本社部門や管理部門等で、男女が共存しているが、管理職や専門職として企業の重要な役割に参画していく目的を持ったキャリア開発の支援が課題となる。特にものづくりにおいては理系の専門知識・技能が必要であり、技術の変化にも追従しなければならない。その点では、育児中の女性が如何にキャリアを意識して過ごすかということも大きな課題となる。

(1) ライフイベントで退職していた女性の継続就業

過去に優秀な女性が退職していった理由は、「自分がこの企業で活躍し続けることが想像できない」「子育てをしながら長時間労働や転勤は困難・不安」と感じていたからである。企業は育児両立支援策を実施し継続就業は果たしたが、女性の不安や困難さは完全に払拭されたわけではない。今は「何とかやれそうだ!!」という能力と気持ちをつくらなければならない。企業では、ライフイベントをキャリアブレイキにしないように対策が実施されている。

- 中長期的なビジョンをつくるキャリア開発研修の実施

中長期のビジョンづくりでは、同じ環境のモデルがいない中で「あなたはどうしたいのか?」「どうなりたいのか?」という質問に応えるのが非常に難しい。まず、家庭生活の環境にどのような変化が生じるのかチャートにして顕在化してみる。そして最大のリソースである自分自身の強みや価値観を認識する。その上で男性上司や先輩のキャリアパスを参考に、将来に向けて今何をしておくべきかを、上司と一緒に考えることが重要である。

(2) お互いが「良い所取り」を行える機会を提供する

同じ環境の女性同士や女性先輩の経験や体験を聴くことは、不安の解消や、意識の変化を起こすことに役立つ。多くの企業は管理職への登用につながるキャリア開発支援として以下のような取り組みを行っている。

- プロジェクトチームの設置と積極的参画
- 管理職登用目的の「意識醸成」のための研修
- スポンサー制度の導入
- 社外のロールモデルの提示や交流会の実施

(3) イビデン株式会社の取り組み事例

今回は、イビデン株式会社様より事例の紹介を頂く。

また、イビデン株式会社で実施した研修の内容も同様に示すのでご覧いただきたい。

<参考>イビデン株式会社で実施した研修

公開研修

ものづくり企業ではたらく「女性フロントランナー」

営業・開発・製造現場・管理間接部門それぞれの部門で活躍している女性管理職が登壇し、次世代の女性管理職に向けての動機づけを行うと共に参加者相互の悩みを持ち寄り、交流を図った。



道を開いた先人たち、その生き方が動きとなる。
ものづくり企業ではたらく女性フロントランナー シリーズ

2018年5月スタート!
第1回 5/9(水) 13:30~16:30 根本 和子氏

第2回 6/6(水) 13:30~16:30 河井 友香氏

第3回 7/4(水) 13:30~16:30 寺本 幸世氏

第5回 9/5(水) 13:30~16:30 吉村 裕美氏

第6回 10/3(水) 13:30~16:30 畑 永子氏

公開研修

ものづくり企業 「ダイバーシティマネジメント交流研究会」

1か月に1度、先進企業の講演を聴き、参加企業(各社2名参加)がグループになり自社の問題や対策をディスカッション



第3回 6/29(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第4回 7/27(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第5回 8/24(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第6回 9/21(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第7回 10/19(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第8回 11/16(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第9回 12/13(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第10回 1/10(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第11回 2/7(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第12回 3/6(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第13回 4/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第14回 5/1(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第15回 5/29(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第16回 6/26(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第17回 7/23(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第18回 8/20(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第19回 9/17(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第20回 10/14(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第21回 11/11(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第22回 12/9(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第23回 1/6(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第24回 2/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第25回 3/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第26回 4/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第27回 5/1(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第28回 5/29(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第29回 6/26(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第30回 7/23(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第31回 8/20(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第32回 9/17(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第33回 10/14(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第34回 11/11(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第35回 12/9(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第36回 1/6(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第37回 2/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第38回 3/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第39回 4/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第40回 5/1(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第41回 5/29(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第42回 6/26(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第43回 7/23(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第44回 8/20(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第45回 9/17(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第46回 10/14(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第47回 11/11(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第48回 12/9(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第49回 1/6(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第50回 2/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第51回 3/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第52回 4/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第53回 5/1(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第54回 5/29(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第55回 6/26(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第56回 7/23(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第57回 8/20(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第58回 9/17(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第59回 10/14(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第60回 11/11(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第61回 12/9(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第62回 1/6(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第63回 2/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第64回 3/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第65回 4/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第66回 5/1(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第67回 5/29(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第68回 6/26(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第69回 7/23(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第70回 8/20(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第71回 9/17(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第72回 10/14(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第73回 11/11(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第74回 12/9(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第75回 1/6(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第76回 2/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第77回 3/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第78回 4/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第79回 5/1(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第80回 5/29(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第81回 6/26(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第82回 7/23(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第83回 8/20(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第84回 9/17(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第85回 10/14(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第86回 11/11(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第87回 12/9(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第88回 1/6(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第89回 2/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第90回 3/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第91回 4/3(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第92回 5/1(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第93回 5/29(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第94回 6/26(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第95回 7/23(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第96回 8/20(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第97回 9/17(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第98回 10/14(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第99回 11/11(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

第100回 12/9(水) 13:30~16:30
ダイバーシティマネジメント交流研究会

企業内研修

「女性総合職を対象としたキャリア研修」

女性総合職の意識改革を促すと同時に、今後どのようにキャリアアップしていくのか、上司の期待や想いを受け止めながら考える

内容

キャリア開発しよう

キャリアの棚卸 【ワーク】自分のキャリアをチャートで振り返る
計画された「偶発性理論」 キャリアの方向性 ビジネス基礎能力
ダイバーシティ時代のリーダーシップとは
フォロワーシップのすすめ
女性リーダーに求められていること
女性リーダーへの上司からの役割期待 求められる能力

上司と会話しよう(以降 上司の参加)

【ワーク】自分の仕事の価値観を知る

仕事を通じて経験すべきこと

上司と話そう

上司の期待を伝える 期待にどのように応えられるか伝える

複数企業合同研修

交流型次世代女性リーダー研修

お互いの悩みや問題意識を自ら発信したり、他社で活躍するリーダーの情報を収集し共有しながら、個々のキャリア意識の向上につなげる。

	内容
第1回	【オリエンテーション】 【講義】 リーダーシップとは 自己を知る リーダーシップPM理論の紹介 女性リーダーに求められていること 【ワーク】 私たち女性リーダーが取るべき行動リストの作成 【企業別ワーク】 企画立案 事前準備のスケジュールと役割決定
第2~5回	【オリエンテーション】 【企画の実施】 企業紹介 各人の職場と業務内容の紹介 例) 自社で活躍している女性の講演 自社の課題と改善事例のプレゼンテーション 工場または職場見学 意見交換
第6回	【成果発表会】 「自職場でのアクションプランとリーダーシップ宣言」

8. おわりに

今後も製造業では、女性を含めた多様性の拡大は進むに違いない。私たちはこの変化を新たな価値創造に向けなければならない。

企業経営者は、多様な人材を統制する理念の浸透を一層図るべきである。例えば、「企業は、社員一人ひとりが生き活きと働き、能力を最大限に発揮できる会社を目指しており、結果、高い生産性や新しい価値を創造し続ける」という理念である。

女性活躍推進や近年の働き方改革で、「時短による効率化」の号令のもと行われた管理や、「とにかく女性を昇進させる」目標達成先行がもたらしたものは何だったのか？

残念ながら、「産み育て」「働き」「管理職になって輝け」と女性に3重の苦悩やプレッシャーをかけた。また、男性社員には不公平感を生んだ。多様性を推進し、成果を求められているリーダー達は、「自分の力や強みを活かし、自分らしくそれぞれ個人が働くことができ、且つ他者と助けあい感謝し合っている状況が、創造性を高め生産性を上げる」ということを忘れてはならない。

個人が「やりがいや幸福感」を感じられる職場であることが、新たな戦略を生み出す源泉になるのではないだろうか。