

## 富山県ものづくり企業における女性活躍の実態と課題

### A Study of the Problems Concerning Sexual Equality in Manufacturing Firms in Toyama Prefecture

家政経済学科 額田 春華  
Dep. of Social and Family Economy Haruka Nukada

**抄 録** 女性の高い正社員比率と M 字カーブの浅さを達成してきた富山県において、女性活躍の面からのダイバシティ・マネジメントの実態を明らかにし、そこでの課題を考察しようとした論文である。サービス業に比べて女性活躍が遅れがちであると言われてきたものづくり企業を対象に、インタビュー調査を実施した。地場中堅企業と中小企業 18 社を対象に、各社で人材活用に関わる責任者・経営者だけでなく、女性人材 2~5 名へ半構造的インタビュー調査を実施した。インタビューした女性社員たちがどのような働き方をしているかについて、職場を「研究開発型職場」「ものづくりの現場型職場」「事務的職場」に分けて分析し、3つの職場それぞれ独自の課題と共通の課題について考察した。

**キーワード**：女子労働，WLB，男女均等，ものづくり，組織変革

**Abstract** In Toyama Prefecture, most female employees keep their full-time job even after having children. The local government enacted various measures for promoting greater work-life balance and sexual equality. What are the results of this social support? In fact, the ratio of women in executive positions in Toyama is still low.

This paper analyzes the actual female labor situation and considers why the ratio of female executives has remained low, using the results of interviews with 53 female employees in 18 manufacturing firms in Toyama Prefecture.

**Keywords**: women's labor, work-life balance, sexual equality, manufacturing, organizational revolution

#### 1. はじめに

本論文の目的は、女性の高い正社員比率と M 字カーブの浅さを達成してきた富山県において、女性活躍の面からのダイバシティ・マネジメントの実態がどのようなものであるかを明らかにし、そこでの課題を考察することにある。女性従業員の構成比率が高いサービス業に比べて女性活躍が遅れがちであったと言われてきたものづくり企業を対象に、富山県において調査を実施した。富山県では、県の多くの関係者を巻き込んで WLB（ワーク・ライフ・バランス）施策とともに男女均等施策が 10 年以上にわたって積極的に推進されてきた。それにも関わらず、なぜ、女性管理職比率がなかなか上昇できな

いできたのか。

昨今、グローバル化が進み、また少子高齢化が進む社会への対応として、日本の企業経営でもダイバシティへの対応が求められるようになってきた。ダイバシティ・マネジメントの中でも試金石的位置づけにある女性活躍推進は単に社会的責任の領域の問題ではなく、ジェンダー・ダイバシティを高めるプロセスを通じて、新たな企業価値の創出を目指すことが可能な社会的課題であるという考え方が広まってきている（e.g.大沢，2008，2015；商工総合研究所，2011；経済産業省，2012；経団連出版，2014）。

本稿の構成は以下の通りである。まず第 2 節では、富山県の女性労働の一般的状況の特徴を説明する。第 3 節では富山県ものづくり企業 18 社での筆者に

よるインタビュー調査をもとに、それらの企業で女性社員はどのような働き方をしてきたのかを整理し説明する。第4節では、本稿のまとめとして女性活躍推進を進めるにあたって富山県ものづくり企業では何が課題になっているかを考察することにした。

## 2. 富山県の女性労働の概要

北陸3県の一つ、富山県の女性労働にはどのような特徴があるだろうか。製造業に限らない富山県経済全体における女性労働の特徴について、特に本論の議論に欠かせない次の4つの点についてここで説明していきたい。

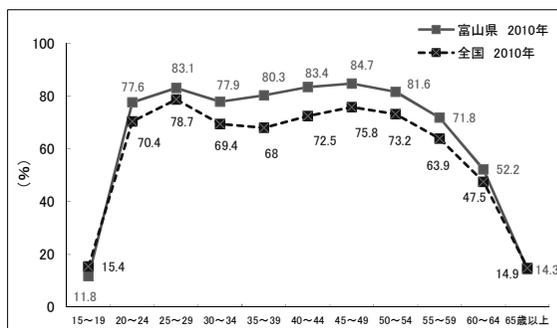
富山県の女性労働の特徴の第1は日本の女性労働の問題として指摘されるM字のくぼみが浅いことである。図1は2010年の全国と富山県の年齢階層別女性労働力率のグラフである。富山県の女性労働力率の一番の谷は全国のそれよりも少し早い時期「30～34歳」にあるが、そのときでも女性労働力率は77.9%にまでしか下がらない。

第2の特徴は、女性の正社員比率の高さである。『就業構造基本調査2012(平成24)年』を用い女性雇用者(役員を除く)に占める正社員の割合を見ると、富山県が51.9%であるのに対し全国は42.5%である。全国47都道府県のランキングで富山県は1位である。

第3の特徴は、男女のWLBと男女均等を実現するための社会的制度の充実である。男女共同参画を推進するための県の施策や関連機関による支援が非常に充実し、例えば認可保育園の待機児童ゼロを達成している。特に2004年に現知事、石井隆一氏が就任して以来施策充実が加速し、それから10年余りの試行錯誤の経験が地域に蓄積してきた<sup>ii</sup>。これに加えて、従来から富山県では3世代が同居、または近くに住み、互いに支え合い、男性だけでなく家族で働くのが当たり前と考えるものの考え方が浸透しており、家族からの大きな支援が女性労働を支えてきた。

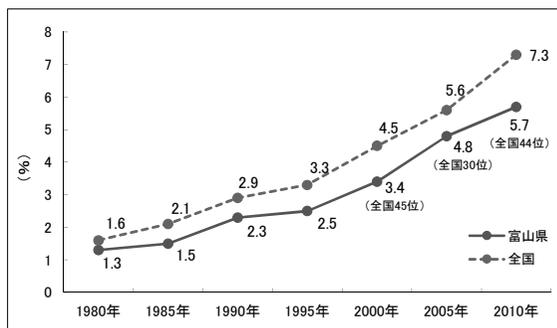
第4の特徴は、低い女性管理職比率である。図2は『国勢調査』のデータを利用して、管理的職業従事者(事業主や役員を除く)に占める女性の割合の富山県と全国の推移を示したものである。富山県は1980年に1.3%にすぎなかったが、2000年には3.4%に上昇、2010年までに5.7%へ上昇しており、過去よりも女性管理職比率は上昇してきている。

しかし1980年から2010年まで富山県は一貫して全国平均よりも低い。2010年は全国44位という結果であった。



注) 労働力率とは15歳以上人口に占める労働力人口(就業者数と完全失業者数の合計)の割合を言う 資料出所: 平成22年国勢調査のデータをもとに筆者作成

図1 年齢階層別女性労働力率 (富山県・全国)



管理的職業従事者: 事業経営方針の決定・経営方針に基づく執行関係の樹立・作業の監督・統制など、専ら経営体の全般又は課(課担当を含む)以上の内部組織の経営管理に従事するものをいうが、ここでは事業主や役員を除いた。管理的な公務員や議会議員を含む。校長や病院長などは「専門的・技術的職業従事者」に分類されるため、含まない。 資料出所: 国勢調査をもとに作成した富山労働局雇用均等室(2014)の図17に一部修正を加えて作成

図2 管理的職業従事者に占める女性の割合の推移 (富山県・全国)

M字が浅く、女性雇用者の正社員比率が高く、またWLB施策だけでなく男女均等施策を10年余り県の多くの関係者を巻き込んで充実させてきたのであれば、通常は女性の管理職比率は上昇するはずである。それなのになぜ、なかなか女性管理職比率が上昇しなかったのだろうか。

## 3. 女性社員たちはどのような働き方をしてきたか

### 3.1. インタビュー調査の概要と分析の準備

以上のような女性労働の特徴を持つ富山県におい

て、女性社員たちはどのような働き方をしてきたでしょうか。この点について、本研究では富山県の特徴的な産業である製造業に着目して調査をおこなった<sup>iii</sup>。インタビュー調査は2014年3月から12月と2015年6月から8月にかけて、富山県内製造業者の中で地場中堅企業と中小企業18社を対象におこなわれた。各社で会社全体の人材活用に関わる責任者、または経営者1～2名への半構造的インタビューと、女性人材2～5名への半構造的インタビューをおこなった。インタビュー企業の業種、地域、従業者規模は表1に示す分布となっている。一方、インタビューした女性人材の中で、各個人の仕事と生活のバランスやキャリア形成についての質問項目を含む20分以上の詳しいインタビューにご協力いただいたのは53名で、業種、年代、子供の数、役職について表2に示す構成となっている。53人のうち、子供ありの方は32人(60.4%)、既に管理職でいらっしゃる方は4人(7.5%)であった。

表1 インタビュー企業の概要

業種	化学2社、金属製品3社、非鉄金属1社、電子部品・デバイス・電子回路3社、プラスチック1社、生産用機械器具3社、はん用機械器具1社、繊維1社、食品1社
地域	富山市8社、富山市以外の東部地域(魚津市、中新川郡)6社、西部地域4社
従業者規模	20～50人4社、51～100人6社、101～300人3社、301～1000人5社

出所)筆者作成

表2 インタビューした女性人材の概要

業種	化学5人、金属製品11人、非鉄金属3人、電子部品・デバイス・電子回路11人、プラスチック2人、生産用機械器具12人、はん用機械器具3人、繊維3人、食品3人
年代	20代6人、30代19人、40代15人、50代9人、60代4人
子供の数	子供0名21人、1名10人、2名19人、3名3人
役職	管理職4人、非管理職正社員47人、定年後正社員からパートへ転換2人

出所)筆者作成

以上のサンプルでのインタビュー調査の結果をもとに分析をする準備として、まずものづくりの世界での男女の役割分担をとらえる枠組みを説明しておきたい。役割分担として一般的に考えられるのは、納期責任の違いによる役割分担と意思決定や知的作業の質の違いによる役割分担である。

前者は、顧客と約束した納期を遵守するために必要であれば残業等の負担を引き受けるか否かというものである。女性社員53人の内訳は正社員51人、定年後正社員からパートへ転換した2人であるが、パートへ転換した2人も含めて全員、納期責任を負った働き方をしており、納期責任の面で正社員の男女間で担う役割に大きな違いはなかった<sup>iv</sup>。子供のいる女性社員たちは、周囲に助けをもらいつつ、自分自身もできるだけ効率的に仕事を進める努力をしており、例えば、40代のグループ・リーダーの女性は、「まわりの人たちから2倍速で仕事をしている！とされています」と笑いながら語っていた。

一方、後者の意思決定や知的作業の質の違いによる役割分担については、従事する職場のタイプごとに違う傾向が見られた。以下では、女性社員が従事している職場を、「研究開発型職場」(＝製品開発、技術開発、品質保証、情報システム等の特定の理系的な専門知識が求められる職場)、「ものづくりの現場型職場」(＝加工、組立、検査、生産管理、包装・出荷など、ものづくりに直接関わる業務が担われる職場)、「事務的職場」(＝経理、財務、人事、資材調達、営業事務など、事務的な業務が担われる職場)の3つに分けて、後者の面での男女間の役割分担を踏まえながら、女性社員がどのような働き方をしてきたのかインタビュー内容を整理していくことにする<sup>v</sup>。

### 3.2. 研究開発型職場において

研究開発型職場において、納期責任だけでなく業務に関わる意思決定の質的な面でも<男女均等>の役割分担が担われていた。研究開発型職場に配置されている女性社員の大部分は、理系の学部卒や院卒としての専門知識のバックグラウンドを持って入社してきている。

職場で男性と均等の役割を期待されるだけに、WLBへの配慮がない職場では女性の離職率が大変高くなっている。例えばA社では「長時間残業が当たり前」「有給休暇の制度はあってもその取得を上

司に伝えにくい」等の組織文化があり、苦労して採用した理系学部卒・院卒の女性社員が4、5年で退職してしまう問題を抱えていた。A社のように〈男女均等〉と〈WLB 配慮小〉の組み合わせの職場では、女性管理職を育てるということ以前に女性はそもそも就業を継続することが困難になる。

研究開発型職場では〈男女均等〉を支える〈WLB 配慮充実〉が重要になっている。男女均等の役割を支える WLB への配慮の組織への変革を進めてきたB社では、子供のいる女性社員の中からb-①氏が初の女性課長となった。男女ともに働きやすい職場へと改善を進めるためにB社では有給休暇取得率向上の推進、半日単位の有休取得のしくみづくり、コアタイム 10:00~15:00 のフレックスタイムの導入等を進めてきた。また、b-①氏によると開発の部署では自分の裁量で仕事を進めやすいことも、柔軟な働き方の実現にプラスに利いているという。

以前は年功序列重視で男女不均等の組織文化であったというC社では、制度改革を進める中で管理職に女性社員3人が登用されるまでになった。有給休暇取得率が高いだけでなく、看護休暇も通常の有給休暇に加えてさらに5日取得することができ、育児休業明けの時短勤務も利用されている。正社員だけでなく契約社員やパート社員も、出産や育児に関して同様の待遇を受けることができる。このように男女ともに働きやすいしくみを整えることで、C社では低い離職率を実現しながら男女均等の組織文化への変革を進めてきた。

注意すべきは、〈男女均等〉かつ〈WLB 配慮充実〉の組織づくりができている企業でも、「女性1人ひとりが、生き生きと自分の人生に満足して生きること」と「競争環境の中で企業が経営目的を達成し業績を向上させていくこと」の間の好循環の達成という視点で研究開発型職場の現状をとらえた時に、次の2点の課題が見出だされる点である。第1は、チームリーダーや係長クラスの女性リーダーは多数職場で育ってきているが、管理職になることについては消極的な意見である女性社員が多く、この点についていかに解釈すべきか、深く考える必要があるという点である。例えば〈男女均等〉かつ〈WLB 配慮充実〉が進んでいる企業でも、次のような声が研究開発型職場の非管理職女性社員から聞かれている。

「ぎりぎりの選択が必要な状況ではやはり子供が一番であり、管理職になることについては自分は消極的。何事もなく最後まできちんと勤めあげたいというのが自分の希望です。」(グループ長代理, 40代女性)

「キャリアアップしていくのはうれしいことだが、今もまだ100%こなせておらず反省しています。保育園時代よりも子供が小学生になって両立がたいへんになっています。自分の将来を考えるにあたって、身近なロールモデルは社内には特にいません。」(グループリーダー, 40代女性)

またある管理職女性は、管理職を引き受けることのハードルの高さについて次のように語っている。

「女性が管理職になるのは確かにたいへんだと思います。家庭や体調への負担は以前よりも増大しました。家庭の理解が必要だし、本人の気持ちの切り替えも必要になります。親の介護をどうするか、子供たちをどうするか、自分の体調管理をどうするかなど、さまざまなことに対する気持ちの切り替えが必要になります。会社にいる時間も管理職になり増えました。例えば、土・日も、課の人たちが仕事をしているときには短時間でも顔を見に来るようにしています。」(課長, 50代女性)

第2は、女性活躍の効果としてプロダクト・イノベーションを自社で実際に実現していくことは難しいと感じている企業が多かった点である。例えば某社では、女性販売員が顧客と会話している中で得たアイデアをもとに、旅行に携帯しやすい新商品の企画開発に取り組んだが、結局は具体的な販売が実現しなかったという。経営幹部の男性は、女性の視点を活かした新製品開発の実現のたいへんさについて、次のような感想を述べていた。

「そういったアイデアも、工場での製造のしやすさへの配慮のない提案だから、具体的な販売まで残念ながら行きつかないんです。」

特定の職場の中で解決できる小さな改善活動に女性社員が貢献した例は、多数の企業において聞くことができた。しかし、アイデアの実現のために研究開発、製造、販売の各部署の境界を越えた情報交流や調整が必要となるような、大きさと深さを持った提案になると、女性社員の提案はしばしばアイデア倒れになっているという。

以上2点の課題の解決を考えるにあたって、D社は興味深い事例である。D社は「女性だから活用は逆差別」「女性だから、男性だからこんなキャリア形成、というのはおかしい」「社内にイクメンはたくさんいる」「20年前でも男女均等の役割分担が当たり前の組織でした」といった声が聞かれた、本格的なダイバシティ・マネジメントが実現されている企業である。D社は、＜男女均等＞＜WLB 配慮充実＞＜職場の境界を越えた情報交流が活発＞の3項目ともに高いレベルにあることが、他のインタビュー企業の事例と比べて特徴的である。D社では社員が交流する行事や同好会がたいへんさかんである。会社の助成を受けながらの社内旅行も活発におこなわれている。これらを利用して次の女性社員の言葉にも示されるように、女性も部署の境界を越えた人脈を形成している。

「社内旅行を部署内だけで組むと私が女性1人になったりします。そうすると私も参加しづらいし、相手の男性たちも気を使ってたいへんだと思います。だから、部署をまたいで女子部の社内旅行を企画し、温泉等に出かけて楽しんでいます。こういった活動を通して弊社では、社内の部署を越えた協力をしやすい、人と人のつながりのようなものを作り出してきました。」

女性も男性も部署の境界を越えた人脈を形成していて、子育てと仕事を両立するための知恵や情報の交換が活発になされている。さらには社内にもこのような部署の境界を越えた情報蓄積の基盤が形成されていることが、生活者の視点を活かしたユニークな新製品が具体的な販売へと実現していくことを支えていることがうかがわれた。

### 3.3. ものづくりの現場型職場において

次に加工、組立、検査、生産管理、包装・出荷など、ものづくりに直接関わる業務が担われる職場において、女性社員たちはどのような働き方をしてきたのかについて見ていきたい。

ものづくりの現場型職場では、従来、女性だということで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＞が色濃い状況であった。インタビューでは、下記のような男女均等に関する女性たちの苦勞を示すさまざまな声が聞かれた。

「地域でも職場でも男尊女卑の文化は強い。意

見を述べて、姉ちゃんたち、だまっとれよ、と言われたこともある。」

「かつては男性社員から上から目線で接せられ、男に生まれてきたらよかったなと夜、眠れない思いをしたこともありました。」

「女性が出張に行きたいと言っても、部署が止まるからダメだと相手にしてもらえない。」

給与についても男性正社員と女性正社員の間で格差があるケースが多く、むしろ、優秀な人材を比較的安い給与で雇用できるメリットを経営者側は利用させてきてもらってきた<sup>vi</sup>。また、女性社員の多くは、機械を自分で動かしてものの加工・処理に関わる工程ではなく、生産管理、プログラミング、定型的な準備工程、品質検査、包装・出荷等に関わってきた。

一方の仕事と生活の両立の面から、ものづくりの現場型職場の女性社員の働き方について見てみよう。ものづくりの現場型職場の女性社員比率が高いE社では、優秀な女性に定着してもらうために早い時期から＜WLB 配慮充実＞に取り組んできた。例えば社内に託児所を設置し、0歳児から無料で預けることができる仕組みをつくったのは1990年代前半である。E社以外の各社の現在の状況については、＜WLB 配慮充実＞のための制度（有給休暇の促進、半日単位の有給休暇の設定、短時間勤務制度の設定、介護休暇・看護休暇の設定等）が整えられていたり、制度はなくても柔軟に対応することによって女性社員が就業を継続していく基本的条件を整えることができていた企業が8割超を占めた<sup>vii</sup>。但し、育児期の社員への支援のしくみは整っている企業でも、介護を担う社員、または近い将来介護を担うことになる予定の社員たちが、就業の継続について不安を抱えていた。地域の中の介護の基本的体制について見直しが必要であると考えられる。

＜ものづくり現場型＞の職場においても、＜WLB 配慮充実＞の面だけでなく、遅れてきた＜男女均等＞の面での改革に積極的に取り組んでいる事例がある。例えばF社では、＜男女均等＞の大切さをトップが語り続ける中で、職場のチームをまとめるリーダーやサブリーダーの女性たちが多数育ってきている。その1人であるf①氏は、工場統合時のタイミングで検査課の係長となり、地域の女性リーダー育成事業の研修に参加することになった。さらにその研修に参加中に、品質管理部門へ係長として

異動を命じられた。f-①氏は、研修への参加を踏み台にして、一皮むける心の成長を経験した。

「新しい部署で実質的には突然、上から下になった感じで、しかし職場を仕切らなければならず、自分は葛藤の渦中にありました。しかし子供から『今のお母はんの立場は研修で学んだことそのままやな』と言われてはっとしました。(異動前に参加していた)「煌めく女性塾」での研修で学んだこと、すなわち自分ができることで貢献すればよいことにはっと気づきました。…塾の講師の方の『自分が先頭に立たなくてよい。次を育てなさい』という言葉を思い出し、気持ちがとても楽になりました。』

インタビュー企業の中の多くがF社のように変革に取り組んでいるが、変革は一筋縄で進むものではなく、そのプロセスではさまざまな葛藤や矛盾が生じている。例えばリーダーに抜擢された女性社員が葛藤の末退職してしまった事例が見受けられた。

「中間管理職が私たちの意見をにぎりつぶしてしまう。トップが主張するだけでは不十分で中間管理職による理解と支援が必要」という女性社員の声が示すように、社内にイクボスが育っていないため改革を前に進めるのに苦労している事例も観察された。

しかしG社のように、ものづくりの現場的職場も含めた組織変革に10年取り組み続けることにより、男性優位だった組織文化を変え女性の管理職5名が生き生きと活動している事例も登場してきている。そのうちの1人、g-①氏は次のように語っている。

「よい上司と出会い、上司がよく評価してくださって本当にうれしかった！溶解鑄造をおこなう部門での外観検査で能力を発揮させていただきました。10年ほど前から会社が男女関係なく評価する方針に変わり、班長に抜擢になりました。ちょうど子供も手がかからなくなって、また姑も理解してくれよめぐりあわせだっと思えます。」<sup>viii</sup>

最後に「ものづくり現場型職場」における〈男女均等〉に関して付記しておきたい重要なことは、従業者規模100名以上の規模よりも従業者規模100名に満たない規模の企業の方で、高い技能を持って機械を自分で動かし加工に携わる女性社員に数多く出会ったことである。富山県の労働市場が逼迫している中で、100名未満の規模の会社になると、新卒の男性社員を採用することはなかなか難しい。だから

こそ主婦や異業種からの転職してきた女性社員を新卒の女性社員とともに期待し、教育訓練し、難しい仕事を任せている企業がある。そこでは女性社員たちが、自分に任された難しい仕事を楽しんでこなしているのである<sup>ix</sup>。企業規模が小さくなると、そもそもの管理職の数が非常に限られ、ふつうの女性社員が管理職になることは難しい状況にあるが、仕事と生活の両立のしやすさに対する評価が高いだけでなく、仕事のやりがいに対する評価も高く、女性が活き活きと活躍する職場づくりに成功していた。

### 3.4. 事務的職場において

事務的職場については、紙幅の都合より詳しい説明は別途執筆予定の研究報告書で説明することとし、ここでは簡単に概観だけを述べることにしたい。

経理、財務、人事、資材調達、営業事務など、事務的な業務が担われる職場では、女性社員の構成比率は高くても職場をまとめるリーダーは男性というパターンが多かったが、最近の傾向として、チームのリーダーやサブリーダーへの女性登用が徐々に進んできている。

例えば前述のF社では、ものづくり現場型職場の女性たちを係長や作業リーダーに任用したのと同時期に、事務的職場でも総務の女性社員f-②氏を作業リーダーに任用した。f-②氏は第1種衛生管理者として、安全衛生委員会の事務局や派遣社員の管理を任されている。同じく前述のC社では、c-②氏が5名の部署である財務部の2人のリーダーの1人として、自らも会社の経営に関する書類作成をしながら財務部のメンバーの仕事を取りまとめる役割を担っている。子育てがたいへんな女性が多くを占める部署であるので、仕事の分担を固定せずに部署のメンバーで仕事をシェアリングする工夫に取り組んでいるということだった。

一方で、事務的職場を中心として経験を積んで実際に管理職になっている女性の数は限られた。事務的職場でも、「地域外への転勤・出張の負担が大きい」「管理職としての働き方に、家族からの理解を得るのは難しい」「管理職になると残業代がつかなくなる」「これ以上の長時間労働を引き受けられない」「男性管理職の仕事ぶりを見ていて、管理職になることに魅力を感じない」等さまざまな理由で、女性社員たちは管理職を希望しない旨を説明した。

一方でこのような状況下でも、数は限られるが事

務的職場を中心として経験を積んできた女性社員の  
中から管理職が登場している企業があることを付記  
しておきたい。

#### 4. 結びとして

18 社という限られたサンプルでのインタビュー  
調査であるので、富山県ものづくり企業の実態につ  
いて現段階では仮説として次の点をまとめておきたい。  
第1に、研究開発型職場では、〈男女均等〉を  
支えるに足る〈WLB 配慮充実〉のしこみを整える  
ことが、女性が生き生きと活躍していくために重要  
な課題になっている。第2に、ものづくり現場型職  
場では、〈WLB 配慮充実〉だけでなく男尊女卑の  
組織文化を変えながら、変革のプロセスで生じる矛  
盾やきしみを一つ一つ解決していく腰を据えた取り  
組みを継続することが、重要な課題となっている。  
第3として、OJT や Off-JT の機会を、女性社員にも  
きちんと提供することによって、優れた知的判断の  
できるものづくり女子を育成することは可能だとい  
うことである。これは事務的職場でも同様に重要で  
あると考えられる。第4に、女性活躍の効果として  
プロダクト・イノベーション等を起こしていくため  
には、〈WLB 配慮充実〉〈男女均等推進〉のしこ  
みを整えるだけでは難しく、〈職場の境界を越えた  
活発な情報交流〉が基礎要件として重要になると考  
えられる。〈職場の境界を越えた活発な情報交流〉  
は、日常の業務活動の進め方の工夫、人事異動のパ  
ターンの工夫、社内行事や社内旅行の活用など、さ  
まざまな側面で推進することが可能である。社内行  
事を単純に増やすべきであるという提言ではないこ  
とに注意されたい。第5として、〈男女均等推進〉  
と〈WLB 配慮充実〉によって女性が係長やチ  
ーム・リーダーで活躍できるようになっていても、周  
りから求められるのならさらに管理職にチャレンジ  
してみたいと女性たちが思うような状況づくりが、  
3 タイプのどの職場でもなかなか進んでいないこ  
とである。今なお、富山県の女性が管理職を引き受  
けるハードルは高い。

富山県ものづくり企業では、女性が正社員として  
仕事を継続できるという第1ステップだけでなく、  
係長やチーム・リーダーとして活躍できる第2ス  
テップについては、変革のプロセスでさまざまな矛  
盾に直面しつつも徐々に達成されてきている。さら  
にどうすれば、女性がもっと挑戦的な業務に従事し

てみたいと意欲を持って行動し、それが企業の業績  
向上を生み、そのことによって女性の活躍の機会が  
増え、その結果として女性管理職も増えていくとい  
うような好循環がまわる第3ステップへ進むことが  
できるのか、そもそも富山の女性たちがそれを望む  
のか、本質的な課題はどこにあるのか、そして以上  
のような富山県の実態の変容を他県の女性労働の問  
題の考察のためにいかに位置づけていくのか等につ  
いて、次稿で検討していきたいと考えている。

**【謝辞】** 本稿は科学研究費助成事業（基盤研究C）  
の助成を受けておこなわれている。また、富山  
県経営者協会、県の支援機関、インタビューに  
ご協力いただいた各社の皆さまの多大なご協力  
なくしては研究を実施することができなかった。  
ここに記して心より感謝申し上げる。

#### 【主たる参考文献】

##### ＜書籍・雑誌＞

- 経団連出版編『企業力を高める — 女性の活躍推進  
と働き方改革』経団連出版（2014）  
経済産業省編『ダイバシティと女性活躍の推進 —  
グローバル化時代の人材戦略』財団法人経済  
産業調査会（2012）  
日本政策金融公庫総合研究所編『女性が輝く小企業』  
同友館（2011）  
大沢真知子『ワークライフシナジー — 生活と仕事  
の〈相互作用〉が変える企業社会』岩波書店  
（2008）  
大沢真知子『女性はなぜ活躍できないのか』東洋経  
済新報社（2015）  
佐藤博樹編・武石恵美子編『人を活かす企業が伸び  
る — 人事戦略としてのワーク・ライフ・バラ  
ンス』勁草書房（2008）  
谷口真美『ダイバシティ・マネジメント — 多様性  
をいかす組織』白桃書房（2005）  
富山県『男女共同参画の推進の状況及び男女共同参  
画推進施策の実施の状況についての報告書 —  
平成25年度版富山県の男女共同参画』（2013）  
富山労働局雇用均等室『グラフで見る富山県の女性  
労働』（2014）

##### ＜WEB 情報＞

- 日本政策投資銀行北陸支店「ものづくり産業におけ  
る『女性力』発揮について」（2013年）

[http://www.dbj.jp/pdf/investigate/area/hokuriku/pdf\\_all/hokuriku\\_1309\\_01.pdf](http://www.dbj.jp/pdf/investigate/area/hokuriku/pdf_all/hokuriku_1309_01.pdf) (2014.08.01 参照)

日本銀行富山事務所ホームページ

<http://www3.boj.or.jp/toyama/pdf/toya.pdf> (2014.08.01 参照)「富山県経済の特徴」

富山県ホームページ「とやま統計ワールド」

<http://www.pref.toyama.jp/sections/1015/index2.html> (2014.11.02 参照)

富山県生活環境部男女参画・ボランティア課「働く女性の活躍推進について 富山県の取り組み」

<http://www.pref.toyama.jp/sections/1015/ecm/back/2008sep/tokushu/index1.html> (2014.09.01 参照)

## 【注】

- i. 紙幅の都合で今回説明を省略したのは家計収入に関する特徴である。富山県の働く個人一人当たりの収入は全国の中で低い水準に位置するが、夫婦ともに働くことによって家計として高い実収入を達成している。
- ii. 現在、富山県民男女共同参画計画（第3次）の推進中である。実施機関は2012-2021年であり、5年を目安として内容の見直しがおこなわれる。重点課題と施策の内容について詳しくは、富山県生活環境部男女参画・ボランティア課 <http://www.pref.toyama.jp/sections/1015/ecm/back/2008sep/tokushu/index1.html> (2014.09.01 参照) 等を参照されたい。
- iii. 富山県経済の特徴の一つは、製造業の割合の高さにある。2012年の経済センサスの結果（とやま統計ワールド）で産業大分類別売上金額構成比を見ると、富山県企業の売上（収入）合計は7兆8,057億円であるがその内、製造業が34.1%を占める。これは富山県の卸売業・小売業の27.1%の値を超える比率である。また全国平均の製造業比率25.7%よりも高い。
- iv. 但し、一部企業で2交代制の勤務体制を実施しており、午前からの勤務のシフトと夜勤を含む午後からの勤務のシフトがある場合に、午後からの勤務シフトは男性だけを充てるようにしたり、特別の事情で正月勤務が必要になったときに女性は対象からはずしたりなど、女性の生活や健康面への配慮をしている事例は見受けられた。
- v. 現在の職場が「研究開発型職場」である女性が

8人、「ものづくりの現場型職場」である女性が28人、「事務的職場」である女性が17人であった。

- vi. ものづくりの現場型職場で働く女性は、研究開発型職場と違い、高卒、専門学校卒、異業種からの中途入社や、主婦などのさまざまな立場で入社してきていることが、＜男女不均等＞が色濃くでることに影響を与えていることが推測される。
  - vii. 景気の回復に伴い、2014年から2015年の富山県の労働市場は需要超過の状況であり、多くの中堅・中小企業が人材採用に苦労している。このような状況下、退職者の後を補充できず、本来効率的であるはずの人数を配置できなくなっていた数社の職場では、従業員が自らの体調管理をしきれない状態に陥っていたり、転職の希望を持っていたりする状況にあったりした。
  - viii. しかし会社の方が変わるだけでは組織は変わらない。女性社員自身がチャレンジする意欲を持つことが求められる。g-①氏は次のようなメッセージも残している。「組織が変わって今は要望しなくてもチャンスが転がっています。現状維持でも不自由ではなく働きやすくなりました。このような環境の中で若い人たちにもっとチャレンジしてほしいと思っています。」
- G社では例えばTQC研修への参加者を募集しているが、育児に手がかかる30代、40代前半の女性社員が「子供を置いて参加するのは難しい」となかなか手が挙がらないのだという。それならば、どうすれば子育て中の社員も研修へ参加できるようになるのか。そういった課題の一つひとつの解決に前向きに取り組んでいく組織文化の形成が、組織変革のためには必要であると考えられる。
- ix. 「女の子でものづくりが好きって言うと変わり者扱いだよね。…でもこの機械でもっと難しいことができるようになりたいんです！（機械工学部卒で別の会社で設計を担当するが、現場で実際にものをつくるのが好きでポリテクセンターを経て入社してきた女性の言葉）」、「なぜ、この仕事ができるようになったかって？すべては慣れです！（主婦の未経験者として入社してきた女性の言葉）」、「高校も文化系のクラブだったし、社会人になった後も特に趣味のスポーツ

で身体を鍛えていたわけではありません。例えば3メートルのアルミの棒材も、経験を積むとどこらへんを持てば持ちやすいのかわかるようになります。(生命保険会社からポリテクセン

ターを経て転職してきた女性の言葉)」、といった小規模企業の女性社員たちの言葉から、女性が携われるものづくりの領域は従来よりももっと広げられることを我々は学ぶことができる。