

◆ 論 文

生産現場で働く育児中の 女性従業員のための職場づくり

— トヨタ紡織豊橋南工場における「なのはなライン」の事例 —

中京大学経営学部准教授 櫻 井 雅 充
九州工業大学教養教育院准教授 小 江 茂 徳
中京大学経営学部教授 渡 邊 丈 洋

Creating Workplace for Working Mothers on the Shop Floor:

A Case Study of *Nanohana Line*
in TOYOTA BOSHOKU Toyohashi-Minami Plant

Sakurai, Tadimitsu (Associate Professor, Chukyo University)
Oe, Shigenori (Associate Professor, Kyushu Institute of Technology)
Watanabe, Takehiro (Professor, Chukyo University)

キーワード

女性活躍推進, 制約社員, ワーク・ライフ・バランス, 従業員の成長, 生産工程,
ブリッジ生産

1. はじめに

一億総活躍社会が喧伝されるようになって久しい。2015年に提示された一億総活躍社会の定義の1つは「若者も高齢者も、女性も男性も、障がいや難病のある方々も、一度失敗を経験した人も、みんなが包摂され活躍できる社会」¹であり、様々な立場の人が活躍できる社会を指している。しかし、そうした様々な立場の人は、それぞれが固有の制約を抱えている。そのためか、政府が主導する働き方改革を実現するための三本柱の1つは、「制約の克服（時間・場所など）」²となっている。政府が主導するこれら

の取り組みに共通するのは、固有の制約を抱える様々な立場の人たちが、その制約を克服して働ける社会を目標としている点にある。したがって、一億総活躍社会の実現に向けた日本企業における課題の1つは、制約社員が活躍できる職場をつくることであると言える。

制約社員とは、場所・時間・その他何らかの制約を抱える社員のことであり、その例として家事・出産・育児等との両立の観点から制約をもつ女性従業員や、健康との両立の観点から制約をもつ高齢社員等が挙げられる（今野，2012：107-108）。こうした制約社員は、男性を中心としてきた総合職を典型とした「無制約社員」と対比される存在である。労働市場におい

ては、すでに制約社員が多数派、無制約社員が少数派となっていることが指摘される（今野，2012：108-110）。

こうした制約社員の中でも、特に企業がその対応に力を入れているのが女性従業員の活躍推進である。雇用者に占める女性の比率は2019年平均で45.3%となっており（総務省統計局，2020），労働市場において一定の存在感を示している。また，総合職の採用者に占める女性比率も増加傾向にあり（厚生労働省，2015），女性従業員は基幹的な職務を担う重要な人材となっている。

女性従業員の活躍を推進する際に重要となるのが、彼女たちのワーク・ライフ・バランス（Work-Life Balance: WLB）の実現である。女性は男性と比べると2016年時点での家事参加時間が4.7倍となっており（総務省統計局，2017），女性従業員は男性以上に家事・育児と両立しながら働いていると考えられる。こうした女性従業員特有の制約を考慮し、彼女たちの活躍を推進するためには、職場におけるWLBの実現が重要となる。

ただし、女性従業員に対するWLB支援は、主として生産現場以外の職場における取り組みに焦点が当てられやすい。一方で、時間と場所を共有せざるを得ない生産現場における女性従業員のWLBに関しては、実務的にも学術的にも十分な蓄積がない状況にある。

そこで、本稿では、生産現場における女性従業員のWLB実現について検討する。以下では、トヨタ紡織株式会社（以下、トヨタ紡織）豊橋南工場³における女性専用工程の設置の事例を取り上げる。同社の工場は、取り扱う製品が比較的軽量であり、縫製作業もあることから、現場でも複数の女性従業員が技能員として日々の業務に従事している。トヨタ紡織豊橋南工場では、そうした女性技能員のために、なのはなラインと呼ばれる女性専用工程を設置している。以下、本稿では、なのはなラインの設置に至る経緯や運用実態について取り上げ、実際に設置された工程の構造、およびそれに伴う女性技能員の働き方やWLBの変化について検討する。

なお、本稿の事例は、2019年7月31日および同年11月28日に実施した2回のインタビュー調査に基づいている。調査では、トヨタ紡織豊橋南工場のなのはなラインで働く育児中の女性技能員4名に対して、それぞれ約50～60分のインタビューを実施した。さらに、なのはなラインの立ち上げを技術面から支えた通称「改善組」⁴の男性技能員1名に対して約55分、なのはなライン立ち上げ当時の製造課長1名に対して約70分のインタビューを実施した。すべてのインタビューには、豊橋工場の工場企画室主任1名とグローバル人材開発部の担当者1名⁵が同席した。また、調査の際に入手した内部資料も参照している。インタビュー対象者の一覧は、表1にある通りである。なお、インタビュー内容は、公刊前にインタビュー対象者本人にその内容を確認してもらい、必要に応じて発言内容を修正してもらっている⁶。

表1 インタビュー対象者の概要

対象者	担当職務
A氏	なのはなラインで働く育児中の女性技能員（時短勤務）
B氏	なのはなラインで働く育児中の女性技能員（時短勤務）
C氏	なのはなラインで働く育児中の女性技能員（フルタイム勤務、残業あり）
D氏	なのはなラインで働く育児中の女性技能員（フルタイム勤務、残業あり）
E氏	なのはなラインの工程づくりに深く関与した改善組の男性技能員
F氏	なのはなライン立ち上げに尽力した当時の製造課長
G氏	豊橋工場の工場企画室主任

出所：筆者作成

2. なのはなラインの立ち上げに至る経緯

2.1 トヨタ紡織株式会社の概要

トヨタ紡織は、愛知県刈谷市に本社を置く東証一部上場企業であり、トヨタグループの源流企業の1つでもある。トヨタ紡織グループは、シート・内外装・ユニット部品の3つの事業領域で、自動車を中心とするモビリティに貢献する製品を開発・製造・販売している。トヨタ紡

織グループの生産事業体は全世界で77拠点に及び、臨時社員を含む連結社員数は51,991人である（トヨタ紡織株式会社, 2019:11）。シート・内外装部品等は、嵩が大きく種類も多いものが多く、自動車のシートや内装のドアトリム等は、世界中で客先の自動車工場近隣に工場を構えて生産している。

今回のインタビュー調査対象工程で生産しているドアトリムとは、図1に示すような自動車ドアの内張セットである。基材の上に、ドアハンドル・ウィンドウスイッチ・スピーカー等を組み付け、表皮を貼る等多くの作業を経て製造される部品である。ドアトリムは嵩が大きく、ドアの枚数と同じく4ドア車では1台に1セット計4枚搭載される。ドアトリムの生産工程は、多くの技能員が連なって働くコンベアラインが主体である。ほとんどの場合、自動車工場に搭載される順番で納入あるいは生産するため、自動車工場とほぼ同じシフト・残業時間で稼働している。

今回インタビュー調査を行った豊橋南工場は、愛知県豊橋市の渥美半島の付け根に位置する明海工業地域内に立地し、近隣のトヨタ自動車田原工場向けにドアトリムを生産するほか、遠隔地ではあるが、同じ愛知県の豊田市にあるトヨタ自動車元町工場向けにもドアトリムを生産している。

トヨタ紡織では、グローバルな経営基盤整備の一環として、「多様な人材がいきいき活躍できる環境整備」を掲げており、オフィスばかり

でなく、「人にやさしい工程・環境づくり」⁷（トヨタ紡織株式会社, 2019:54）を進め、生産現場で働く多様な人材の活躍推進にも力を入れている。その中でも、今回インタビュー調査の対象となる豊橋南工場のなのはなラインは、社内だけでなくトヨタグループ各社でも先進的な事例として受け取られている。

2.2 女性技能員が働き続けられる工程へのニーズ

豊橋南工場には、調査時点で152名の従業員が在籍し、そのうち21名が女性である。この中には育児中の女性も多く、働き方に制約をもった社員が働き続けられる工程へのニーズは高い。

産休・育休から復帰して、育児をしながら働く女性従業員は、子どもの送り迎え等の時間の制約も多く、また学校行事・子どもの病気等による計画的または突発での休務も必要である。しかし、時間と場所の共有を求められる生産現場で、以前は育児中の女性技能員が働ける場所は限られていた。

「車の内装、ドアトリムの工程というのはとても多くの女性が在籍されております。お客様がトヨタ自動車田原工場様ということで、勤務が連続2直の工程であり、…（中略）…お子さんがいらっしゃる方であったり結婚をされている方だとか、その家庭をもっての方で何らかの事情のある方ってい

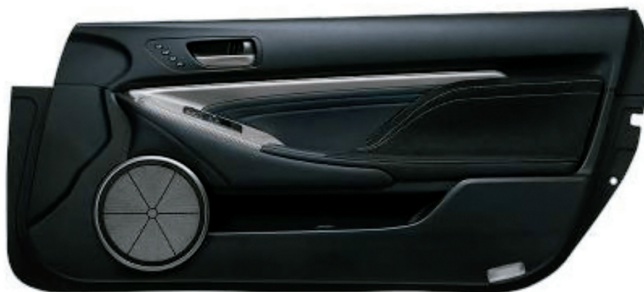


図1 トヨタ紡織のドアトリム
出所：トヨタ紡織ホームページ⁸

うのは、お客様と同じように連続2直のような交代勤務は働く環境として、とても厳しい状況です。とは言え、働ける工程は必要になってきます。何とかして働ける工程はないかなというところで、当初は補給の工程で、台数は不規則なんですけども、昼勤で働ける工程がありました。」(なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏)

「そうです。LSの旧品を作っている(旧型補給部品専用の)工程で作業していて、残業もなくて女性が働いていたんですけど、やっぱり復帰する方も多いですし、その補給は月によってやっぱ台数が違って、多かっったりしたら人も増やさなければいけないし、少なかったら他の工程へ異動みたいな感じで。」(なのはなラインの女性技能員 A 氏)

このように、以前は女性技能員が産休・育休から職場復帰した時には、在庫を持って後工程に対応する補給または加飾工程を主体に担当させていた。しかし、これらの工程は大きな台数変動に晒される上に、全体の仕事量も育児中の女性技能員数に対して不足していた。一方、豊橋南工場の主力である2本のコンベアラインのドアトリム生産工程は、トヨタ自動車田原工場の稼働によっては2直・残業・休日出勤対応もあり、働く時間の自由度が限られるため、当時の製造課長も「産休後、職場に復帰する時の制約条件があり、コンベアラインへの配置が厳しい」と認識していた。

最初の女性専用工程立ち上げの背景を説明した社内文書によると、製造課長は、育児中の女性技能員が図2のような制約を抱えていることを把握していた。そのため、補給または加飾工程でもなく、コンベアラインでもない、別の工程で彼女たちに対応する必要性を感じていた。

このように、育児中の女性技能員が働ける工程数は足りない状態であり、当時の製造課長がその必要性を強く認識していたことが、なのはなラインの立ち上げにつながった。

勤 意：	交代勤務，残業，休日出勤 NG
休 み：	学校，保育園行事・病気・天候・地域活動 不定期
女性の困り事：	子供行事，病気などで休みが不定期となり休みが取りにくい 子供の病気などで年休の消化が早い，足りなくなる

図2 女性技能員の職場復帰時の制約条件

出所：社内資料に基づいて筆者作成

2.3 女性技能員が働く2つの工程の立ち上げ

なのはなラインは、ドアトリムを生産する2本の女性専用工程からなり、最大7名まで働ける工程の総称である。2017年8月にLSラグジュアリー工程が設置され、それに加えて2019年5月にGS工程が設置された。

なのはなラインが立ち上がる以前、豊橋南工場には、第1ライン・第2ライン(仮名)の2本のドアトリム生産工程があった。共にコンベアラインであり、そのうち第2ラインでは、レクサスの車種であるLS, IS, RCのドアトリムをトヨタ自動車田原工場向けに、レクサスGSのドアトリムをトヨタ自動車元町工場向けに生産していた。

先述のように、当時の製造課長は女性専用工程の必要性を考えていた。別の車種のドアトリムを対象にする案もあったが、当時は「産休・育休からの復職者を受け入れる工程」という名目だけでは設備投資ができなかった。そこで、モデルチェンジのタイミングを捉えて、順次2つの工程を設置した。

レクサスのフラッグシップモデルであるLSの2017年8月モデルチェンジにあたり、LSには標準タイプと、図3に示すようなドアトリムオーナメントパネル⁹が付くラグジュアリータイプが設定されることになった。LSラグジュアリータイプは、構成部品が多いので工数も大変多く掛かる。また、このタイプに付く切り調カットガラスには、貼り付け前に温度調節を加えて接着剤を塗る等他の車種にはない工程も必要となる。この2つの理由から、LSラグジュアリータイプをコンベアラインの第2ラインで他の車種と混流して生産するのは無理があると判断された。そこでLSラグジュアリータイプ



図3 LSラグジュアリー仕様のドアトリム¹¹

出所：トヨタ紡織提供

だけを部品から完成させるU字型生産ラインを別途設置し、2名程度で作り切れる少量品であることから、その工程を女性専用工程とした。後工程であるトヨタ自動車田原工場との間には、一定の在庫を持って、勤務時間にも休務にもフレキシブルに対応できるものとした。こうして設置されたのが、女性専用工程の第1段階となるLSラグジュアリー工程である。工程設置時から、女性の意見を取り入れて、働きやすさも考慮した。

次に、2019年6月からトヨタ自動車田原工場でレクサスNXを生産することになり、そのドアトリムを豊橋南工場の第2ラインで生産することになった。しかし、NXを第2ラインで生産すると、全部で5車種分のドアトリムを生産することになる。そうすると、1つのラインで扱う部品種類数が多くなり過ぎるとの判断から、生産台数の少ないGSを第2ラインから外し、GSだけを部品から完成させる独立し

た工程を新規に設置することにした。その際、GSも少量車種であるため、女性専用工程として立ち上げ、女性技能員がフローラック¹⁰の設計・製作段階から担当した。これが第2段階となるGS工程である。GSを選択したのは、GSの後工程が遠隔地のトヨタ自動車元町工場であり、自社猿投工場を経由して納入しているからでもあった。遠隔地のため、元々一定の在庫を持って運営していたので、生産の仕組みを変えずに対応することができた。またGSを外せば、第2ラインで生産するドアトリムは全てトヨタ自動車田原工場向けになり、第2ラインも運営しやすくなる利点があった。

このように、LSラグジュアリー工程・GS工程ともに、もともと女性専用工程を増やしたいという意図と、第2ラインの生産車種の変更の際の豊橋南工場の事情が作用して、図4の通りそれぞれのタイミングで立ち上がった。

そして、GS工程の隣にLSラグジュアリー

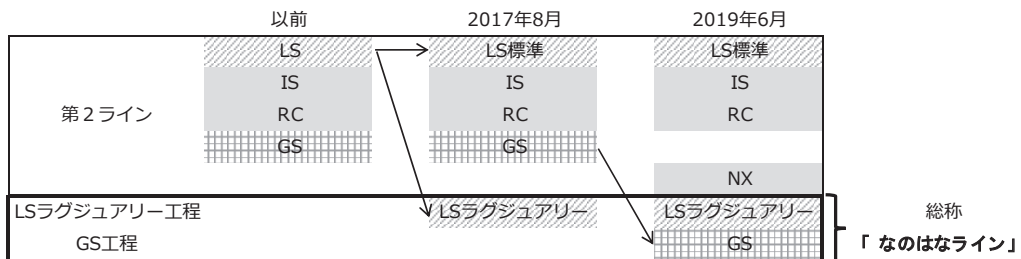


図4 第2ラインとなのはなラインの生産車種推移

出所：筆者作成

工程を移設し、この2本のU字型生産ライン群を総称して「なのはなライン」と名付けた。ネーミングの際には、女性技能員の意見を取り入れ、渥美半島の名産にちなんだ名称にした。柱・壁・床等も黄色と緑を基調とした明るい色の工程として、育児中の女性技能員が働きやすい環境づくりや改善も進めた。

3. なのはなラインの立ち上げプロセス

3.1 立ち上げの正当化

先述のように、豊橋南工場では、女性専用工程の必要性からなのはなラインの立ち上げに至った。しかし、必要性があるからといって、即座にその工程を立ち上げることができる訳ではない。新たな工程の立ち上げのためには、様々な部署との調整が必要になる。現場の声を反映させた女性専用工程を立ち上げるためには、社内の様々な関係者を巻き込み、女性専用工程の必要性を正当化していくプロセスがあった。

なのはなラインの設置以前から、現場にとっての課題は、育児期間の女性技能員や、今後は介護を担う男性技能員に継続して安定した仕事量を与えることにあった。豊橋南工場では妊娠・育児中の女性技能員が一定数在籍しており、そうした女性技能員が、生産数の変動が大きい補給の工程で働いていた。その彼女たちに対して一定の仕事量を与えながら雇用し続けることが、現場における最重要課題の1つであった。

「われわれとしては安定した仕事量を与え続けたい、それを与え続ければ安定した雇用がずっと維持できる。女性の従業員の方が非常に多いものですから。…(中略)…台数変動が大きい中で、生産を行っていたものですから、ムダが非常に多いということもあり、なのはなラインを作ることによって、固定でちゃんと人が雇用できるようになる。」(なのはなライン立ち上げ当時の製造課長F氏)

「現場サイドの声としては、会社がやろう

としている以上に、現場のほうが困ってて、自分たちで何とかしなければいけないというのが最初です。最初にダイバーシティ、ダイバーシティっていうのは、遠いところでは聞こえてきましたけど、工場とか現場サイドっていうのは、そういった感じはなく、僕らがほんとに困っていたのは2直勤務はやらないといけない、でも2直勤務はできない、更に産休明けの女性が復職されるので、配置をどうしようかというのが課題です。」(なのはなライン立ち上げ当時の製造課長F氏)

こうした現場の課題を抱える中で、豊橋南工場では少人数で担当できるレクサスLSのラグジュアリータイプのドアトリム専用の生産工程の設置が必要になった。この好機を活かし、豊橋南工場では2017年8月に1つ目の女性専用工程であるLSラグジュアリー工程を設置した。

「それじゃあLSの工程を別々の工程にするのであれば、女性ができる工程にしよう。きっかけはそこから始めて、われわれが困っているところに、丁度新しい生産が始まる、じゃあそこに女性が働ける工程として作ろう。」(なのはなライン立ち上げ当時の製造課長F氏)

女性専用工程であるLSラグジュアリー工程を設置する際には、その工程で働くことになる女性技能員に任せることになった。このアイデアの背景には、当時世間で喧伝されていたダイバーシティ・マネジメントの影響があった。

「テレビのニュースを見た時、世の中で同じような内容のニュースがやっていたというのが1つあって。いっそのこと女性にやってもらったらどうなんだろうっていうきっかけが1つと、それから、その当時の部長に相談した時に…(中略)…任せると言われたんで、男性の補助者を付けた中で

女性に任せてみようっていうのが1本目の工程です。」（なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏）

女性技能員の活躍推進は、当初は現場における重要課題の1つではあったものの、全社的な課題として認識されている訳ではなかった。しかし、現場が主導して設置したLSラグジュアリー工程の取り組みに対して、ある役員が全社的な会議で取り上げたことを契機に、社内で女性専用工程の重要性が認識されていった。また、女性専用工程の設置は想像以上に社会的な反響を呼び、様々なメディアで取り上げられるようになった。こうした反響を受けて、社内でも女性専用工程への取り組みが積極的になった。

「全社生産会議っていうのがあって…（中略）…LSの単独ラインでいろいろ改善した内容を報告した時に役員さんが、『ああ、いいね』って一言言ってくれたもんですから。それが追い風になって、いろんな会社から見学の依頼が増えることになりました。」（なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏）

ただし、女性専用工程の設置に対しては、周囲からの反対もあった。その際の争点となったのは生産性への影響であり、「そんなことやっても、生産性は上がらない」との指摘も受けた。実際に、調査時点でなのはなライン単体では目標未達となっているものの、それを他の工程で補い、全体として目標達成となっている。

「正直に言いますと、生産性だけで見ると目標は未達になります。その単独ラインだけ見たら。…（中略）…だけど、他のラインの実績で生産性未達部分を補い、目標を達成させています。だから、製造（部署）としては全体で目標を達成させているので、最終的にはそこで認めてくれたのだと思います。」（なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏）

こうした反対もある中で、またしても少人数で担当する工程の設置が必要になった。台数が少ないGSを第2ラインから外し、新規にGSだけの独立した工程を作ることになり、これが2019年6月に2つ目の女性専用工程であるGS工程として設置された。

LSラグジュアリー工程によって全社的にも女性専用工程の必要性が認められるようになったとはいえ、利益の確保に関して疑問の声もある中で、GS工程を設置するのは容易なことではなかった。そうした中で、2つ目の女性専用工程の設置を後押しする契機となったのが「ダイバーシティ・マネジメント」であった。現場における課題は女性技能員の活躍推進であり、広義のダイバーシティ・マネジメントを意図していた訳ではなかったが、結果としてダイバーシティ・マネジメントが追い風となって女性技能員の活躍を推進することになった。

「やっぱり困り事が一番。（女性技能員が）いきいきと働ける場所がないと何ともならないんで、困るのは結局自分たちなんです。そのタイミング的には良かったですよ。そのダイバーシティっていう言葉がふっと下にどンドン下りてきたので、それがなかったらたぶん無理でしょうね。正直。」（なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏）

「ダイバーシティっていう追い風がありましたね。」（豊橋工場の工場企画室主任 G 氏）

「僕らはどっちかという、ダイバーシティという言葉でやってた訳じゃなくて、どうやったら女性や時短者がいきいき働けるかっていうところが一番最初のきっかけなんで、ダイバーシティはどっちかという後から付いてきた名前だと思ってます。…（中略）…そういうのは、追い風がなかったら、たぶん頓挫してるでしょうね。この計画は。」（なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏）

「その（ダイバーシティ・マネジメントの）波に乗せていただきました。1本目は強引にやりましたが、それが上手くいったんで、その追い風に乗ってできたというのが2本目です。」（なのはなライン立ち上げ当時の製造課長F氏）

なのはなラインの設置は、ダイバーシティ・マネジメントの追い風を受けただけでなく、さらに経営陣の後押しがあって実現できたものでもあった。現場に設置を任せようとするトップの姿勢があったからこそ、ダイバーシティ・マネジメントの追い風を上手く利用して、女性技能員の手によるなのはなラインの設置が実現できたのである。

「任せるからやってみたらっていう、そういう上の方・トップだったからできたところがあったのではないのでしょうか。」（豊橋工場の工場企画室主任G氏）

3. 2 女性技能員による生産準備への関与

なのはなラインを立ち上げる以前は、高さ・奥行き等に関してあらかじめ定められた標準に従って生産工程を作っており、女性だけが働くことを意識した生産工程の立ち上げは初めてであった。そのため、これまでの男性目線の生産工程に対する考え方を全面的に見直す必要があった。

「作るんであれば、女性限定にしよう。女性限定にするんであれば、いろんな部分で今までと考え方を変えていこう。今までは、どちらかという、われわれ目線、男性目線でトヨタ生産方式ののっとったやり方で、一番これが効率が良いのだろうと考えながら、新しい設備を入れたり自分たち基準でやりやすいと思ってやっていたところがあって。今回、単に生産性向上するだけでなく、困り事を解決する考え方へと全部一新しよう。われわれが全部考えるんじゃなくて、その生産に関わる工

程の女性を入れて、女性目線の、女性が働きやすい職場で働いてもらおうと思ったら、彼女たちに考えてもらおうというところから始まって。」（なのはなライン立ち上げ当時の製造課長F氏）

こうした背景から、女性目線を導入するため、なのはなラインの生産準備の段階から2名の女性技能員に参加してもらうことにした。ただし、女性技能員たちは生産準備に関する知識が十分ではないため、生産工程の全体的なレイアウトや導入する設備の検討については専門の担当者が行い、他の多くの生産準備作業について、選抜された女性技能員がその中心を担う体制とした。

「実際、設備は立会いも一緒に行ってもらって、意見も言ってもらったし、設備の立会いに、大体生産に関わる職長や班長だとか、それぐらいの人たちが行くんですけど、そこには女性技能員と一緒に言って、意見を言ってもらって、女性目線で、例えば高さや物の出し入れというところは言ってもらいました。…（中略）…（自分が）責任は取るので、やろうと。…（中略）…裏方は、確かに自分も動いてましたけど、ただ、実際の実行部隊は全て女性技能員に任せてきました。」（なのはなライン立ち上げ当時の製造課長F氏）

「やっぱり今まで生産準備に携わったことが全然なかったので、結構、男性技能員がやることって思う、棚を作ったり、イレクターパイプを切ったり。だけど、そういうところから全て女性技能員もやって、女性技能員でもできるんだっていうことが分かったんですけども。やっぱりそれでもやったことないのをやるってすごく大変でしたね。いろんな方からアドバイスをもらったり、一緒に手伝ってもらったりして何とかできたんですけど。」（なのはなラインの女性技能員A氏）

「(部品の) 一覧を全部もらって、それでどうやって流そうかっていうことを上司や改善組の方と相談して。本当に(生産工程を) 一から作った感じですね。…(中略)…本当に今まで言われたことをやっていただけなので、ライン立ち上げ。本当に分からないことばかりで。」(なのはなラインの女性技能員 A 氏)

そして、なのはなライン立ち上げを監督した製造課長は、彼女たちが働きやすい工程を実現するために、生産準備の過程で女性技能員が出した女性特有の視点や意見を一切否定しなかった。

「発想は彼女たち。作ったのは自分たちも協力して行った。なのはなラインを作る時は、ラックづくりも彼女たちがやったし、表示板も全部彼女たち作って、一切否定はせずに、危ないことがあれば否定はしませんが、そうじゃない限り、もう赤色だろうが黄色だろうが好きないようにしていいよっていうんで、お任せして作ってもらいました。」(なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏)

このような当時の製造課長の考えもあり、なのはなラインには、様々な形で女性技能員の意見が取り入れられた。例えば、「なのはなライン」の名称は、豊橋南工場が立地する渥美半島において菜の花が有名なことによるが、先述の通り、彼女たちの意見を反映したものである。また、部品を置くためのラックの作成は女性技能員が主に行った。工程のレイアウトは決まっていたため、彼女たちは、工程全体のサイズを把握した上で、それに収まるラックの一つひとつの採寸や図面の作成、棚の骨組みとなるイクターパイプの切断、組み立て等を担った。

「一応、上司からはアドバイスをいただいて、まず棚ですよね。もう本当に設計もしたことなかったので、高さをまず決めて、

全て 150 センチに統一して、そこから順番に取りやすい高さだったり、ここには箱が入るねと、実物の箱を持ってきたりしながら設計して作成しましたね。」(なのはなラインの女性技能員 A 氏)

「(図面作成は) 初めてです。大きいラックも、そんな作ったことなかったんで、今まで何となくの形でしかやっていませんでした。でも、実際にもうレイアウトや、工程を作るってなると、決まった寸法じゃないと入らなくなっちゃうじゃないですか。全部のラックの寸法を出すっていうのが結構難しくって。全ての図面作成を 1 人でやっていたので、もう必死に何回も書き直してやってました。」(なのはなラインの女性技能員 D 氏)

「(工場の窓口である) 工務さんが持っている構成部品のデータをいただいて、部品がこれだけの種類あるよ、というのを見た上で、なおかつ、部品毎に収容数も決まっているので、最少でこれだけは入れてねっていうのが書いてあったので、それが入る寸法で計算して、という感じで。」(なのはなラインの女性技能員 D 氏)

また菜の花らしい生産工程という観点から、建屋の壁や柱や床の色も彼女たちの意見を取り入れて黄色と緑で統一して明るい雰囲気とし、建屋内の使われていなかった設備も整理・撤去したことで、これまでの生産工程とは全く異なる外観となった。さらに本来は白と黒で統一されていた管理板も、黄色と緑色を基調としたものに変えた上で、菜の花や子どもの写真、子どもが描いた絵を貼り付ける等して、女性らしいものとなった。

『何色がいい?』『どうしたい?』って言うて。…(中略)…なのはなラインっていうのが先に決まっていたので、じゃあ、黄色と緑でっていう話があったもんですから、

鉄骨関係は全部黄色に塗って、壁はブロック塀だったんですが、それを緑の壁紙を貼ろうかっていうふうで、あれも自分たちで全部。黄色のペンキは業者さんをお願いしたんだけど、壁のブロックのところは全部自分たちで貼って。自分たちの手作り感を出そう、だから、多少しわくちゃだったりとか多少曲がっていたりとかするんですけど、見たら分かりますがそれがいいと思う。壁の鉄骨の黄色のペンキと、床のフロアを業者さんにやってもらって、壁の（管理板等の）そのブロックのところは掛かったやつは自分たちでやろうって、…（中略）…思った以上に大変だった。簡単にやれると思ったら、簡単にやれなかった。だから、いろんな人が貼っているんですよ。女性技能員も当然貼ってますし、われわれも貼っているし、工程に関係ない人も貼っているし。」（なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏）

実際には周囲のサポートや業者による作業も存在したため、必ずしも女性技能員だけで仕上がった訳ではない。しかしながら、彼女たちの意見が工程に多く取り入れられ、その完成に大きく貢献したことで、自分たちが作業しやすい工程ができただけでなく、後述するように、彼女たちがなのはなラインへの愛着をもつことにつながった。

3. 3 改善組によるサポート

なのはなラインの立ち上げは、改善組によるサポートを得ながら行われた。改善組とは、現場からの依頼に基づいて作業台や工具等を製作・改善する組織であり、男性2名の専従技能員が所属している。彼らは、なのはなラインのレイアウトや棚の配置がほぼ確定した段階から関わっており、その役割は、女性技能員からの疑問に答えると共に、彼女たちの出す様々な案に対して、彼らの豊富な経験に基づいて実現可能な形にすることであった。コンベアラインでは、各技能員はドアトリム生産の一部の要素作

業に従事する。一方で、なのはなラインでは、女性が重量や大きさに差のある様々な部品を少人数で組み立てていくことから、改善組は可能な限り余分な動作をなくすような改善を行った。

「僕ら実際に立ち上げる直前に入ったので、レイアウト決めたり、棚の配置決めたりっていうのは現場の女性技能員たちがやったり、担当の管理者がやったりして。それをベースにじゃあ、こういうふうにした方がやりやすいんじゃないのっていうので、あの AGV にドライバーを付けてみたり、検査台を別個で作ってみたりしました。」（改善組の技能員 E 氏）

女性技能員との身長差についても改善組の意見によって考慮された。トヨタ紡織のこれまでの生産工程の場合は、あらかじめ決められた高さ・奥行き等の標準に従って作業台や工具が作られているが、なのはなラインは技能員全員が女性であるため、身長差のある女性技能員に対する配慮が必要であった。

「女性技能員たちにも身長の差があるので、そこのバランス比をどこで取るかっていうので、作業者を呼んで、『この高さどう？』って全員に聞いて。その合致点を探したりとか。」（改善組の技能員 E 氏）

生産工程の立ち上げが初めてであった女性技能員にとって、改善組の存在は極めて大きく、彼女たちは積極的に質問し、意見を述べた。一方の改善組の技能員も、彼女たちの積極性に応える形で、採寸やラックの組み立てに関する知識の提供に多くの時間を割き、なのはなラインの立ち上げに大きく貢献した。

「今までは本当に全然話したこともあまりなかったんですけど、立ち上げに関してやっぱり改善組の方は改善のプロなので聞いたら何でも教えてくださいまし。『こ

「こどうしたらいいですかね?』ってよく聞いて話すようになりました。そのいろんな知識を教えてもらって違う改善に自分たちが生かしたりとかいう感じですね。」(なのはなラインの女性技能員 A 氏)

「図面の作成時には『ジョイントとパイプの寸法がこうだから、箱の大きさがこうだったらこれだけ引かなきゃ駄目だよ』とか、寸法の計算とかもまず、丁寧に教えていただいて、すごい助かりましたね。実際にラックの作成中も、初めてだったので、大掛かりなのが上手くいかない時は仕事の合間を縫ってちょっと様子見に来てくれて、お手伝いしてくれたので、助かりましたね。」(なのはなラインの女性技能員 D 氏)

「(他の生産工程の技能員に比べて) 積極的です、彼女たちのほうが。『こういうふうにしてほしい』とか、ある程度、形ができた段階で見せた時に、『もうちょっとこうだったら』とか、『このほうが使いやすい』と言ってくれたんで。…(中略)…やっぱりやりとりしたほうが良いものができるじゃないですか。使い手の思いと作り手の思いがやっぱあるのと、僕らの今までの経験値だったり、安全・品質を守るにはこうした方がいいよ、という知識と彼女たちのやりたいことを、こう、すり合わせていくこととか。」(改善組の技能員 E 氏)

4. なのはなラインの概要と特徴

4.1 なのはなラインの全体像

なのはなラインは、豊橋南工場にある1つの工場建屋の一角に、LSのラグジュアリータイプドアトリムを生産するU字型生産ラインのLSラグジュアリー工程と、GSドアトリム全種を生産するU字型生産ラインのGS工程が隣接する形で設置されている。そのため、女性技能員が必要に応じて行き来して生産してお

り、時短勤務や休務がある場合は女性技能員が柔軟に配置を変更して生産することができる。なのはなラインは、調査時点で育児中の女性技能員5名で担当している。

この2つの工程は、第1ライン・第2ラインとは異なり、コンベアラインではない。U字型のレイアウトに沿って設備と部品が工程の順番に配置されている。女性技能員は各工程で部品を選択して取り出し、組み付け・設備へのセット・取り外し等を行い、次の工程に歩行、という作業を繰り返し、1枚ずつドアトリムを完成させていく。その全工程を1人で行うこともできるし、数人で工程分割して行うこともできる。

GSの組付け作業は主に図5に示す動く作業台の上で行う。周囲に配置されている棚は、ドアトリムの構成部品である。組付けるべき部品が様々あるだけでなく、GSの全車種を生産していることから、部品毎にもグレード・色等の違いから種類が多くなるため、広い部品間口を持っている。

2つの工程では、女性技能員が働きやすいように、後述するように作業を改善するとともに、カシメ(板にリベット等を打ち込むこと)等力が必要な作業を一部自動化している。「なのはなライン」という名称通りに、女性技能員の発意により柱も壁も床も明るい色に塗られている。

そして、図6に示すように、2つの工程は、それぞれ後工程との間に在庫を持って対応しており、同社がトヨタ自動車に順序納入する際は、メインとなる大量生産のコンベアラインで生産したドアトリムに合流させる。LSラグジュアリー工程は3日分、GS工程は2日分の在庫を持っており、休務等による生産不足分は、後で挽回できる仕組みである。

4.2 身体的な働きやすさ

女性技能員専用の生産工程であるなのはなラインでは、身体的な働きやすさが特に必要であり、工夫がされている。回す力・持つ力を軽減するために、作業台や工具の軽量化等が行われている。そのうちの多くは、ラインづくりに関

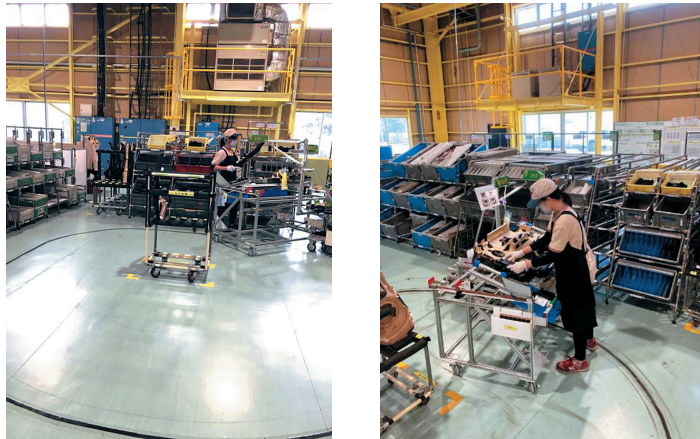


図5 GS工程の作業風景¹²

出所：筆者撮影およびトヨタ紡織提供

与した女性技能員が感じた作業のやりにくさを改善したものである。

「例えばそうですね、LSラグジュアリー工程だと、作業台を引き出して回転させて右、左を変えるんですけど、それがすごい硬くて、なかなか1回でできないのでそういうのも軽くしてほしいとか。あと、オーナメントにカバーを付けるんですけど、接着剤を塗布する時に、それが初め鉄製だったのですごく重くて。それを樹脂製のものに変えてもらって軽量化するとか、重いと

か、そういうのを重点的に改善してもらいましたね。」(なのはなラインの女性技能員A氏)

また、検査台の作業点の高さは、女性技能員の身長に合わせて、各自が簡単に調整できるようにしてある。図7は検査台の下部を示しているが、高さの目盛りが打っており、どの位置がどの女性技能員にとって作業しやすい適切な高さであるか、顔写真付きの目印を付け、作業交代時に調整する際にすぐわかるようにしている。調整の際には、ジャッキを用いているため、

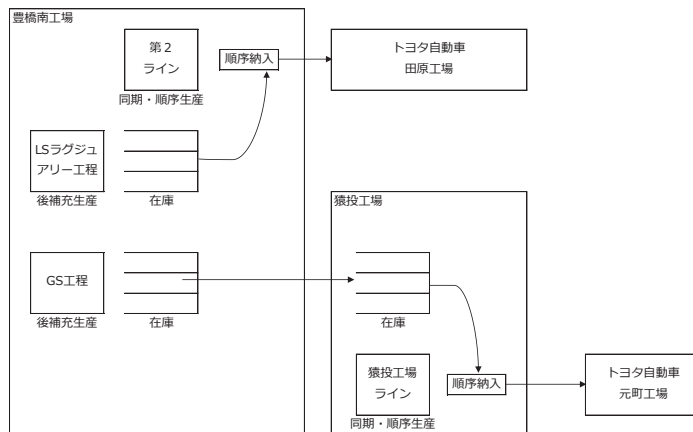


図6 ドアトリム完成品工程のモノの流れ

出所：筆者作成

女性技能員でも大きな力を入れずに高さを調整することが可能である。

また、検査する部分と照明の角度を合わせるために、以前は体を動かして視線を変える必要があった。こうした動作を少なくするために、図8の中央にあるように、照明の角度も身長に応じて調整できるようにした。さらに、ドアトリムを扱う際にも、検査台受け治具の角度を動かせるようにし、女性技能員が手にとって重いドアトリムを持ち上げる必要性をなくした。

以上のような検査台の一連の改良によって、道具を取るための動作や、女性技能員がドアトリムに合わせる動作が少なくなった。これにより、技能員は無理のない作業姿勢を保つことができ、作業の疲労を軽減することが可能となった。

「そうです。検査台も人の身長に合わせて、みんなバラバラで。1人、一緒に作業した方が私と8センチぐらい身長が違うので、そうすると検査の見え方が固定されていると違うので、車のジャッキを使って、その人の身長に合わせて上下できるようにした。身長が違うと照明も当たる角度で影になってしまうので、身長に合わせて変えられるようにしてもらいました。」(なのはなラインの女性技能員 A 氏)

「私は背が高いほうですが、やっぱり検査台も自分の身長に合わせて高さを変えられるし、照明も変えられるので、使いやすいです。」(なのはなラインの女性技能員 B 氏)

「補給工程にいる時はまず水平な検査台にドアトリム置いて、自分が動いてみたり、背伸びをしてみました。また、LSのドアトリムとても重いので疲れちゃうんですね、ずっと持ち上げたりする。だけど、今のラインだと自分は1歩も動かずに検査台を回してドアトリムが上げ下げできるので、これは全然違いますね。」(なのはなラインの女性技能員 A 氏)

「そうですね、初めからあるものじゃなくて、自分たちで作製したのだからこそ取りやすいし、仕事がしやすいということですかね。あと、自分たちの身長に対応できて作業が今までの工程よりもしやすくなっていますね。」(なのはなラインの女性技能員 A 氏)

また、女性専用工程を作るにあたって、半自動化も行われており、力を掛ける作業自体が減った。例えば、リテーナ¹³やビスの取り付け等の手組みの作業についても、自動化で技能員

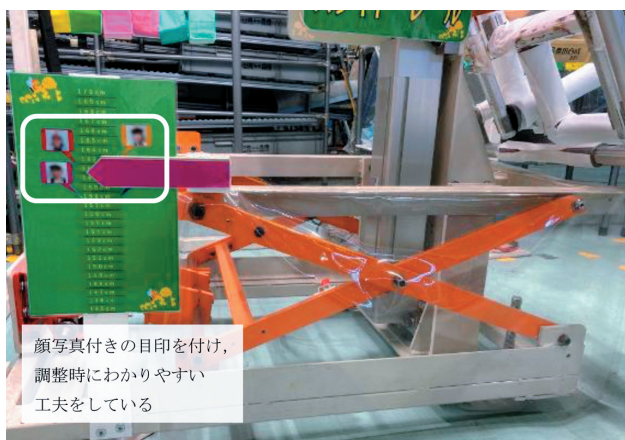


図7 検査台の高さ調整

出所：トヨタ紡織提供



図8 検査台の照明の角度調整

出所：トヨタ紡織提供

の負担を減らすことに成功している。

「補給は全部手組みでやっていましたね。リテーナも全部手で付けていたんですけど、親指が痛くなりました。ビスも全打点、手締めだったのが、GSではリテーナもビスも、設備でやってくれるので、手が楽になって負担が減りました。」(なのはなラインの女性技能員C氏)

これらの改良によって、家族との接し方にも変化が生じている。例えば、作業による疲労が大幅に軽減され、心身ともに余裕が生まれることで、帰宅後の子どもと触れ合う機会が増え、怒ることも減ったとする女性技能員もいる。

「やっぱり軽量化とか歩行短縮等をしたことで疲れにくくなって、帰ってから子どもとの関わり方もちょっといつもより優しくできているんじゃないかなと感じてます

ね。…(中略)…『抱っこして』って言っても、『いや、肩痛いから』って言って。『ごめんね』って言ってたんですけど、抱っこしてあげれますし。体はだいぶ楽になりましたね。」(なのはなラインの女性技能員A氏)

「あんまり怒らなくなりましたかね。気持ちに余裕ができたのでいつも八つ当たりじゃないですけど、なんか言われたら怒っちゃうのが減ったかもしれないですね。」(なのはなラインの女性技能員A氏)

このように、身体的な働きやすさを実現して、育児中の女性技能員が働き続けられる環境を整えている。

4. 3 働きやすい仕組み

職場において育児者が常に気を使うのは、子どもの急な発熱等の理由で急遽欠勤せざるを得

なくなり、周りに迷惑をかけてしまう点である。そのため、なのはなラインでは突発休務はやむを得ないものと考え、育児をする女性技能員が極力気を遣うことがないよういくつかの仕組みを構築している。

1つ目は、技能員の多能工化である。なのはなラインでは、半数以上の技能員が、LS ラグジュアリー工程とGS 工程の2つの工程を担当できるマルチリリースとして勤務していることに加え、技能員全員ができる限りどの工程でも担当できるように日常的に訓練を行う等して、急な欠勤者が出てそのフォローが行えるような体制を整えている。

「どこの工程よりも、みんながどこの作業でもできるっていうのが一番できてるのかなとは思いますが。誰が休んでもできるように、多能工化が一番進んでるんじゃないかなと自分の中で感じますけど。」（なのはなラインの女性技能員 D 氏）

「ちょっと台数が下がっている時に自分ができない工程の訓練をして、『みんなどこの工程でもできるようにしよう』っていうふうにしてるんですけど。」（なのはなラインの女性技能員 A 氏）

また、なのはなラインでは、生産管理板を使った進捗管理をしているが、多能工化が実現していることで、進捗状況や勤務形態に応じて、作業途中から技能員の交代やフォローを行って生産予定数を満たすことも可能になっている。時短勤務の女性技能員もいる中で、2名は家族による育児への協力によって、残業も可能なフルタイムとして勤務している。多能工化を進めていることで、時短勤務の女性技能員が勤務時間内に予定台数の生産ができなくても、フルタイムの女性技能員がフォローすることで残業することなく定時で帰宅することができる。そのため、時短勤務であっても、技能員各自の事情に合わせて無理なく作業が可能となる。

「もし何かトラブルとかあったり、作りきれない場合は、残業ができる技能員も2人ぐらいいるので、心苦しいということもなく、普通に帰れます。」（なのはなラインの女性技能員 B 氏）

さらには、他の生産工程の技能員が、なのはなラインで作業することも可能である。また、第2ラインでは、以前はなのはなラインで生産しているGSのドアトリムを生産していたため、理屈の上ではその生産を代替することも可能である。従って、万が一、なのはなラインの技能員全員が欠勤となった場合でも、生産・納入が可能な万全の体制となっている。

2つ目は、在庫の確保による生産数の調整である。GS工程で生産されたドアトリムは、同社の猿投工場に納入されるが、猿投工場にある3日分の受注情報を活用して生産をしている。また、猿投工場にはGS工程で生産したドアトリムの在庫の半日分を常時確保できている状態であり、GS工程側でも1日半分の在庫を備えた体制となっている。そのため、万が一、欠勤者のフォローができない場合でも、在庫から猿投工場に納入できる。また、LSラグジュアリー工程も3日分の在庫を持っているため、欠勤者が増えた時には予定生産数を抑えることも可能になっている。

3つ目は、年次有給休暇の取得スケジュールの共有による生産体制の調整である。なのはなラインの技能員全員が2ヶ月先までの年次有給休暇のスケジュールを自発的に共有し、生産体制が維持できるような調整を行っている。同じ育児者であるため、子どもの行事等で休暇が重なることがあり得るが、可能な限り互いに調整している。

「誰が何日に休むかっていうのは、2カ月前まで予定表があるので、そこで把握して、『ここ（の休暇）は重なっているから、（生産台数を）調整しよう』という風にしています。」（なのはなラインの女性技能員 D 氏）

このように、休暇取得者が多くなる日には、生産予定台数を減らし、休暇に備えて生産を先行する等、年次有給休暇の取得計画に合わせて生産台数を調整している。

5. なのはなライン設置によって女性技能員に生じた変化

5. 1 居場所の創出を通じた働きやすい雰囲気 の醸成

なのはなラインで働く女性技能員は様々な家庭の事情をもって育休から復職しているが、彼女らは復職にあたって、仕事と育児の両立に不安を抱いていた。

「すごく不安でした。まず、どこに行くのかも分からなかったし、子どもが熱を出した時とかどうなるんだろうとか、ちゃんと育児と仕事が両立できるのかと心配していました。」(なのはなラインの女性技能員B氏)

そうした不安は、復帰後に未経験の業務を担当することになれば、ますます大きくなってしまふ。その点、なのはなラインは、コンベアラインとはラインの形態こそ違うものの、同じ要素作業で同様の製品を作るため、復帰しやすい職場であった。

「(復帰は)そんなに苦ではなかったです。指示書みたいなのがあって、そのチェックをしてけば間違えないんで。…(中略)…コンベアラインと似たようなもので、だからそんなに苦ではなかったです。」(なのはなラインの女性技能員B氏)

生産現場では、場所だけでなく時間の共有が求められることが多い。しかし、育児中の女性技能員が時短勤務でコンベアラインに復職すれば、その女性技能員の出勤時刻前・退社時刻後は他の技能員がその工程を埋める必要がある。また、時短勤務でなくても、学校行事で計画年

休を取る場合もあれば、子どもの健康状態等で突発休務をせざるを得ない場合もある。コンベアラインでは、多くの作業員が同時に連なって作業するため、突発休務による欠員は、できる限り避けることが望ましい。こうしたことから、育児者である女性技能員はコンベアラインの現場に居心地の悪さを感じていた。

「たぶん、普通にコンベアラインに行ったら、同じように受け入れてくれないと思います。」(なのはなラインの女性技能員B氏)

「祝日とか、休みやすくなったかなって思います。コンベアラインの時は、ちょっと休みづらいついていうか、みんなバリバリ働いているので、言いづらい空気がありました。…(中略)…保育園の行事とか、1カ月に1日だけではなく数日あることもあって、コンベアラインみたいにバリバリは働けないです。」(なのはなラインの女性技能員C氏)

今回のインタビュー対象者である4名の女性技能員は、全員がコンベアラインで働いていた経験から、コンベアラインの特有な雰囲気を理解していた。これに対して、育児者のみで構成されたなのはなラインは、彼女たちにとって、自分たちの存在が許される居場所のように感じられていた。この工程では、4.3で述べたように状況に合わせて生産数の調整が可能であることから、女性技能員にとって働きやすく、ストレスを感じることも少ない。女性技能員全員が同じように育児者であることから、お互いの状況が理解できて共感できる関係でもあり、彼女たちの間では働きやすい雰囲気が形成されていた。

「結構子どもが熱とか出しやすいんで、急に休みの電話をしても、対応はしてくれて。怒ったりもしないし、『まあ、しょうがないよね』って言うってくれるし、急に保育園から呼び出しがかかっても、『いいよ』っ

て行かせてくれたりするんで、それはすごくありがたいです。…（中略）…普通に、コンベアラインにいたら、きっと肩身も狭いし。…（中略）…今はみんなおんなじ子どもをもってるし、急に休んだりしたって、みんな理解してくれるから、すごく働きやすい空気です。」（なのはなラインの女性技能員 B 氏）

「（復帰する前に）たまに後輩に（なのはなラインの）話を聞いてたんで、みんな優しい大丈夫ですよと言われたんで、不安はあったんですけど、なのはなラインがあって良かったな、と思っています。」（なのはなラインの女性技能員 B 氏）

「（なのはなラインに）配属されて本当によかったです。あと、みんな理解がある同じお母さん同士なので。そうですね、みんなお母さんなんですね、その（なのはなラインの）ラインの中が。（以前働いていた工程では）はじめ休みづらかったりしてんですけど、結婚されてない方もいるので。そういう面でプレッシャーじゃないですけど、休むとすごい罪悪感だったので。（なのはなラインでは）そういうのがみんな分かってくれる分、気持ちもすごい楽になって家庭でもなんか沈むことがなくなったかもしれないですね。（なのはなラインの女性技能員 A 氏）

5. 2 女性技能員に芽生えた新たな責任感

なのはなラインは、とりわけその立ち上げに関わった女性技能員にとって特別な愛着のある場所となっている。3.2でも述べたように、自らが中心となって準備した作業環境に、実際に自分たちが従事することで、なのはなラインは彼女たちにとって単なる作業場以上の特別な場所となる。加えて、そこで用いられる棚や作業台も自らの働き方を鑑みて考案したこと、作業にストレスを感じることは少なくなり、なのはなラインに対してさらに愛着が増すことに

つながっている。

「自分が作った物がずらっと一面広がって、ちゃんと役割をなしてくれてるんだなっていうのを見ると、すごいうれしい気持ちにはなりませんね。」（なのはなラインの女性技能員 D 氏）

「そうですね。愛着も違いますし、やっぱりとても働きやすいですね。」（なのはなラインの女性技能員 A 氏）

そして、なのはなラインに配属されたことで、一部の女性技能員は新たな役割を担うようになった。多能工化しマルチリリースを担当することになったことで、自分自身の存在意義を感じるようになった女性技能員もいた。以前の生産工程では、特に自分の役割は意識することなく、淡々と作業をこなす日々を送っていたが、なのはなラインに配属後は、周りから必要とされていると感じるようになったという。

「やっぱり私は、マルチリリースみたいな立場で全部の工程ができるので何かあった時に同じ作業してる方々にも頼りにしていただけますし。LS ラグジュアリー工程も一番初めからいたので、どういうことに注意したほうがいいとか、GS 工程もそうですけど、それが分かっているので、なんか必要とされてる感、今まではそんなになかったんですけど。みんなのことにすぐ応えてあげるのが、いいかなと思います。…（中略）…（以前、勤めていた生産工程では）ないと思います。本当、言われたことをただやる、8時間やるだけでもう帰るっていうのなんで。こうしたいとか、ああしたいとかいう思いは多分なかったと思います。」（なのはなラインの女性技能員 A 氏）

さらに、育児者のための女性専用工程としてメディアで取り上げられたことでなのはなラインの認知度が高まったことで、工場の見学者が

増えた。これによって、女性技能員に対し、工場見学者に向けたプレゼンテーションや、社内の会議における報告や意見が求められるようになった。彼女たちは、これまででない責任に戸惑いも感じつつも、そうした新たな役割を遂行している。

「(改善活動を報告する会議での発表は) ちょっと緊張したりする。…(中略)…休んじゃおうかなとか思いますね。休まないですけど、気持ち的にマイナスになっちゃうんですね。」(なのはなラインの女性技能員 A 氏)

こうしたなのはなラインに対する愛着や新たな役割は、女性技能員の職務に対する責任感や使命感を生み出している。なのはなラインの立ち上げを支えてきた豊橋工場の工場企画室主任は、女性技能員がなのはなラインに愛着をもったことで、彼女たちに責任感が芽生えていることを指摘する。

「彼女たちが、自分たち自身の手でラインづくりに携わったから、ちょっと愛着がわいたりしたのかなって。だから責任感が出たのでしょうね。」(豊橋工場の工場企画室主任 G 氏)

例えばなのはなラインでマルチリリーフを担当する女性技能員の 1 人は、自分が工程を引っ張っていくという責任感から、自分の子どもの都合以外ではできる限り自己都合の休暇を控え、他の技能員の休暇を優先させていた。

「子育てラインの工程を作るという話が出た時、課長から班長を見据え、初めに『リリーフをやらないか』って言われて、そうやって先頭でやらせてもらって、使命感はすごい芽生えたかなっていうのはあります。だから、率先してやらなきゃっていうか、先頭に立って、要は、周りのお母さん方は自分のところより子どもが小さいの

で、やっていかなきゃいけないのかなっていうのは自分自身の中ではありませんね。」(なのはなラインの女性技能員 D 氏)

「自分の予定では(休暇を)極力取らないようにはしようかなっていうのをちょっと思ってます。何でも土曜日とか日曜日にしたりするんですけど、やっぱり(子どもの)学校の行事とかどうしても外せないの。もう、そこだけは、ちょっと申し訳ないけど遠慮なく(休暇を)入れさせてもらって、そこはもうみんな理解あると思ってるの。」(なのはなラインの女性技能員 D 氏)

5. 3 女性技能員同士の関係性の変化

女性技能員に芽生えた新たな責任感、彼女たちの間に「お互い様」文化とも言える関係性を生み出していた。先に説明したように、突発的な欠勤が出て、なのはなラインではしっかりとフォローできる体制ができて上がっている。このように融通が利く職場では、自分が欠勤しても生産数が維持されるため、「自分がいなくても大丈夫」というフリーライダーが生まれ、全体としてまとまりに欠ける職場となる可能性も考えられる。しかしながら、なのはなラインでは、突発休務等で周囲に迷惑をかけてしまう可能性が全員にあることから、逆に相互に助け合う意識が生まれ、出勤中はより一層業務に励むという関係性が生まれた。

「(なのはなラインでの業務は) やっぱりみんながフォローしてくれる、お互いにし合うので、正直そこまで大変とは感じてないですね。」(なのはなラインの女性技能員 D 氏)

「みんなそうだと思うんですけど、突発(的な欠勤を)絶対してしまう分、この自分がいる時には、こう、ちゃんとしてようじゃないですけど、そういうなんか意識があると思うので。上手く回ってるのかなと思います。」(なのはなラインの女性技能員 A 氏)

「自分がいなくてもっていうふうを考えてる方はいないと思いますね。みんな困るし、自分も困る要因をつくることもあるし。いる時はちゃんと仕事しようっていうふうにモチベーションをもって頑張ってるのかなと。」（なのはなラインの女性技能員 A 氏）

また、GS 工程と LS ラグジュアリー工程の両方にいつでも対応できるように、率先して普段担当しない工程での作業を申し出る技能員もいた。

「普段リリースで工程内には入っていないので、自分も忘れちゃわないように、たまにどちらの工程にも行ったりします。」（なのはなラインの女性技能員 D 氏）

この「お互い様」文化の中で、彼女たちは良好な人間関係を形成している。昼休みも、女性技能員たちが、なのはなラインに併設された休憩所に集まって食事をしたり、話をしたりすることが多い。彼女たちは、そこで仕事の話のみならず、休暇の取得や育児に関する情報を得たりしている。こうしたコミュニケーションの場は、なのはなラインにおける「お互い様」文化を維持させることにも貢献している。

5. 4 会社と女性技能員の関係性の変化

なのはなラインの設置によって働きやすい職場づくりが推進されたことで、女性技能員の新たな働き方が実現されるようになった。これによって、新たな働き方と既存の人事に関する制度のギャップが明らかになる。

例えば、女性技能員が子どもを保育園へ送ってから臨海地区にある工場へ出勤しようとする、立地的にどうしても遅刻を免れない場合もある。そうした場合にも、調査時点では対応策がなく、遅刻扱いとなっていた。

「保育園の時から、自分が送ってても、会社の始業時間には間に合わなかったの、通勤距離がちょっと遠いので…（中略）…

（親が）いない時は遅刻になっちゃうんですけど、しょうがなく自分で送って、朝遅刻して出勤して、必ず定時で帰してもらってって感じで。遅刻は遅刻扱いで、査定にはすごい響いちゃうんですね。なので、日々の月給にはそんなに、そんなにというか、遅刻した分、ただ給料が引かれるだけなんですけど、ボーナスにも影響が出ます。もう、普通に行っても、8時10分始業だけけど、8時半とか40分を過ぎちゃうかなって感じで。あとちょっとなんですけど、それがどうしても間に合わなくてっていう。…（中略）…そういう方は他にもやっぱいるので、今後何か上手く制度が変わってくればなっていう思いはありますけど。」（なのはなラインの女性技能員 D 氏）

また、豊橋南工場では、工場が駐車場から離れており、定時に送迎用のマイクロバスを運行している。しかし、保育園に子どもを送った後に仕事に向かう女性技能員はそのバスに乗ることができず、遅刻を余儀なくされていた。こうした課題に対処するために、豊橋南工場では工場に近接した女性技能員のための専用駐車場を設置している。

「前直の人はマイクロバスがあるので、駐車場からここまでは、行きと帰りは大体あるんで、よっぽどいいんですけど、ただ、常昼の方ってというのは、保育園に送ってから来た時に、8時にぎりぎりに来れるか来れないかって人が多いんで、離れた駐車場に止めて歩いてくると、遅刻しちゃうってことがあって。そういう意見もあって、じゃあってということで、まあ、限定なんですけど、昼勤の方と後直の方のみ。」（なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏）

以上のような制度上の課題に対して、なのはなラインにおいて自らの意見を述べることに慣れた女性技能員は、会社の制度そのものについ

でも積極的に意見を述べるようになる。以前から存在する女性技能員の遅刻や駐車場に関する制度の問題は、なのはなラインが目されることで問題が解決された具体例と言える。

「なのはなラインの方たちと一緒に（部長と）お話をさせていただく機会があって、その時に、『何でもいいから言いたいことはないか』と言われたので、私の方から制度のことについて言わせていただきました。『製造職は子どもが3歳までしか時短ができず、遅刻を理由に辞めていく方たちが今までに何人もいます』と。また、当時の課長から、駐車場の件も言ってくださって、駐車場については、初めは少人数でのスタートだったんですけど、『他にも子育てしている人がいるのでどうにかありませんか』というお話はさせてもらいましたね。そこから今、女性専用駐車場ができ、停めさせてもらえるようになりました。」（なのはなラインの女性技能員 D 氏）

こうした女性技能員たちの姿勢に会社側も誠意をもって向き合っている。実際に、工場の上級管理者が以前よりも頻繁に現場を訪れるようになったという。なのはなラインの設置をきっかけとして、今後のトヨタ紡織の生産現場の働き方改革が加速していく可能性もある。例えば、調査後の2020年8月から、なのはなラインで働く女性技能員を含む製造職に対しても、事技職と同様に子どもが小学校2年生を終了するまでの時短勤務が可能となった。これにより、子どもを保育園へ送ってから出勤しても、遅刻とは見なされなくなった。

さらに、こうした会社側の積極的な姿勢を背景に、女性技能員もやりがいを感じながら業務に取り組むようになった。女性技能員自身が積極的になのはなラインについて考え、意見し、そしてそれが受け入れられたことや、生産準備の作業に実際に関わることができたことで、彼女たちは、自分たちが社内でも認められていると感じ、なのはなラインの立ち上げやその後の生

産活動にやりがいを感じることに繋がったのである。

「やっぱり、今までだと全部、『こうして、こうして』って言われていたものを一から作るってなると、やっぱり必要とされる感じじゃないですけど、『女性でもこういうことやっていいんだよ』っていうふうに言われてるような気がして、とてもうれしかったですね、すごく。大変だったんですけど、とてもやりがいがあったので。そうやって『生産準備やって』って言われて今はよかったなと思いました。」（なのはなラインの女性技能員 A 氏）

会社側も、女性技能員がなのはなラインに関わることで責任感をもって意欲的に働くようになったと認識している。これまで以上に責任感をもって働くようになることで、女性技能員は周囲からの信頼を得ることになり、それによってなのはなラインがさらに正当化される。こうした好循環により、現在の会社と女性技能員の関係は極めて良好なものとなっている。

「いろいろなことをやっていく中で彼女たちの責任感が芽生え、周りから信頼されるようになり、もっと優しい仕組みの工程を作らないといけないねってなっていく良い関係が、会社側と彼女たちの間でできているような気がします。だから今、とても高いモチベーションで仕事ができているという印象を受けています。」（豊橋工場の工場企画室主任 G 氏）

5. 5 女性技能員のキャリア展望の拡張

なのはなラインは、女性技能員たちのキャリア展望を拡げる方向に変化をもたらした。これまでは、出産や育児を理由に退職を選ぶ女性技能員が多かった。しかし、育児を担う女性技能員に働きやすい専用工程が作られたことで、退職以外の選択肢が増え、トヨタ紡織におけるキャリアについて考える機会となった。例えば、

なのはなラインの立ち上げから経験した女性技能員は、その経験を通じて、スキル向上を通じてより高いキャリアを目指す意欲が芽生えた。

「やっぱり仕事のモチベーションっていうか、時短勤務だったんですけど、初めは。時短勤務とか、お母さんがもう出世じゃないですけど、もう上に上がることはできないと思っていて。でも、こういう経験をさせてもらうことによって、いろいろ経験も増えたと、このまま仕事を続けて自分のスキルを上げていくことができるんだなと思って、そこは自信につながりましたね。」
(なのはなラインの女性技能員 A 氏)

また他の技能員は、元々は上昇志向のキャリア観をもっていたが、育児のしやすい職場で働くことができている現状から、育児と仕事のバランスのとれた働き方を望むようになった。

「昔は、班長さんになりたいとかそういうことを考えてたんですけど、子どもを産んだら、今の環境もいいし、上に行きたいとかそういうことを思わず、現状維持がいいと考えるようになりました。」
(なのはなラインの女性技能員 B 氏)

6. 女性技能員の活躍推進に向けたなのはなラインの課題

6.1 なのはなラインへの投資の限界

なのはなラインでは、遊休設備を改造して女性技能員の体力的な負担を減らす半自動化は実現することができた。しかし、ある車種のドアトリムの一部の生産数をコンベアラインと併産し、コンベアラインと生産数の調整ができるブリッジ生産のラインづくりは、追加投資が適わず実現できなかった。

「2016年頃に、自分が困って現場と話をした際、いっそのこと、(ブリッジ生産のように)ある車種のある一部の部分だけを外

でやろうかと。…(中略)…それ専用だけの設備を、1個、遊休の設備を改造してやっちょおうかというところは考えてまして。その時に、それを改造しようとする、やっぱりちょっとお金が掛かると。…(中略)…女性技能員が働きやすいようにだとか女性はどうのこうのというよりも、どちらかという、何とか仕事を与えようとか考えてなかったものですから、そこに何かお金を掛けるというのがなかなか掛けられなくて、途中で断念したというのは背景としてあります。その中の1つとして、例えば電動ドライバーを持たせて1日ビス締め作業をやらせようとか、またロボットで取り付けているリテーナを手作業に変えるとか、どちらにしても手で作業をすることで負担が大きく手が痛くなる、こんな作業は無理だな、投資を抑えることに拘りすぎて、ここに投資することは難しいなと思いました。」
(なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏)

先進的な取り組みとして業界内で注目されているなのはなラインは、育児中の女性技能員が働き続けられる工程として所期の目的を達し、そこで働く女性技能員の満足度も高い。また、女性専用工程が育児中の女性技能員に果たす意義がこのラインづくりを通じて見出せた。しかし、上記のような投資の限界を背景に、なのはなラインでは、以下のさらなる3つの課題も認識されている。

6.2 将来的な制約社員への対応

少量車種の専用工程で仕事量が少ないため、将来的に育休から復帰する技能員の増加、或いは将来的に必要な高年齢者・障がい者には、対応できない。仕事量が少ないことは、すでに現場でも認識されている。

「今のGSの工程とLSの工程のなのはなラインだけで、女性技能員の数に対しての仕事量を見ていくと、仕事量が足りない。

正直、もっともっとああいいう工程を作っていないと、今のここの状況からすると、非常に厳しい。女性が自由に働ける工程が作れるかっていうと、今はちょっと厳しくなってきたのは正直です。…(中略)…将来的には、やっぱりあの工程というのをもう少し作っていく、台数を与えながら、自由度が広がるような工程・台数・仕事を与えるっていうことが、今は必要だと思っています。」(なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏)

しかし、なのはなラインの考え方自体は、高齢者にも適用できると、当時の製造課長は考えている。また、本稿では触れないが、すでにこの豊橋南工場では、障がい者が働きやすい工程づくりも進んでいる。

「今からは、自分を含めてですけど、高齢化に向けてやっていかなければならない。…(中略)…ただし、そういう目線では作ってないです。…(中略)…あとは、障がい者に対する部分でいうと、そこもどちらかというと障がい者目線でも作ってはないです。ただ、働けないかっていうと働けるとは思います。」(なのはなライン立ち上げ当時の製造課長 F 氏)

6.3 設備生産性・スペース生産性・労働生産性の低さ

少量車種の専用工程で生産数が少ないため、大量生産を前提としたコンベアラインに比べて、必然的にカシメ等を担う設備の設備生産性は低くなる。建屋のスペース生産性も同様である。そのため、3.1 で見たように、単独の生産工程としては「生産性は目標未達」と社内で見られている。

図9に示すように、なのはなラインは、少量車種の専用工程のために、設備とスペースを使っている。LSラグジュアリー工程は、生産するドアトリムの仕様が特別であるため、少量車種だが専用の設備を使わざるを得ない。しかし、GS工程は、汎用性のある設備と広いスペースを使っているにもかかわらず、少量車種を生産している点で、設備・スペースともに活用の余地が残っている。

かつ、GS工程は、少量車種だが種類が多い。その種類分は構成部品置き場の間口が広がるため、女性技能員も「歩行が増えた」と認識しているように、歩行分は労働生産性が低くなっている。今後仕事量を増やすためにこのラインで生産車種を増やすと、今以上に広い間口の部品置き場が必要となり、労働生産性は悪化する。モデルチェンジのタイミングでは、以上のような課題を踏まえた車種の検討が必要となるで

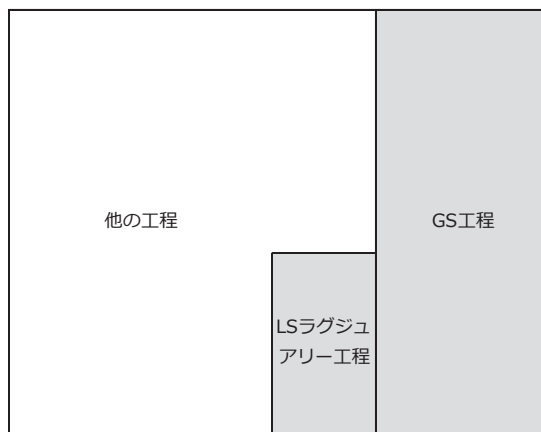


図9 なのはなラインがある建屋のフロアマップ

出所：筆者作成

あろう¹⁴。

6. 4 コンベアラインとの生産数の調整の困難さ

なのはなラインとコンベアラインとの間では、現実的には生産数の調整が困難である。なのはなラインの生産数が足りない場合は、単純に手待ちになってしまう。コンベアラインの生産数が増えて残業になっても、手伝うことができない。なのはなラインの人数に対して生産数が多くなった場合は、コンベアラインや補給工程からの応援を受けることができる仕組みだが、それが適わず、その時いる人数で頑張らざるを得ない場面も過去に一度だけあった。このように、なのはなラインはいわゆる離れ小島として孤立した工程になっており、問題が起きた時には自分たちだけで解決しなければならない状況が生じることもある。

「過去に子どもの発熱等で2日連続で3人休みってというのがあって、その時班長さんも、お昼から出張でいなくなっちゃって、残り2人でやってたことがあったんですね。その時は1日分の在庫もなくなり大変でしたね。やっぱり。その当時、Cさんがラグジュアリー工程をやって、私がGS工程をやってたんですけど、…（中略）…2人で一生懸命生産していました。」（なのはなラインの女性技能員D氏）

なのはなラインは離れ小島になっているため、育児中の女性従業員の就労支援として機能する半面、多くの場面ではそれ以外の従業員への負担の移転になっている側面がある。実際なのはなラインでは、そこで働く女性技能員は全体のペースとは関係なく作業をする状態が生み出されており、コンベアラインとの間に、物理的だけでなく心理的にも隔たりができてきている可能性がある。一方で、そうした物理的・心理的な隔たりによって、女性技能員が自分のペースで作業を進めることが実現できているという側面もある。

「自分でマイペースにできるんで、私は好きです。」（なのはなラインの女性技能員B氏）

7. ディスカッション

本稿で取り上げたトヨタ紡織豊橋南工場のなのはなラインの事例からは、実際に設置された工程の構造的な課題が見出せる。一方で、その構造的な特徴から、女性技能員の成長機会が創出され、彼女たちのWLBが実現されていることも見出せる。以下では、本稿の事例から見出せる3つの論点について考察する。

7. 1 なのはなラインの構造的な課題と将来像

この工程の意義は、育児中の女性技能員が働く場を確保し、かつ労働生産性向上に寄与するベンチマーク的な取り組みという点である。働く場の確保については、既に論じてきた通りである¹⁵。労働生産性は先述の様々な工夫で向上している。補給工程と較べて、ドアトリムの手扱いが減っているのはその一例である。今後この工程をベンチマークとして、同様の取り組みを進めるべきであろう。

しかし、現在の形のなのはなラインは、大きく2つの点で不利である。第1に、少量車種の専用工程群であるため、生産数（仕事量）が少なく、従って設備・スペース生産性が低い。今後多くの育児中の女性技能員を迎えるために、同様な少量車種の専用工程を設置すると、ますます多くの設備とスペースが必要になる。第2に、第2ラインとの生産数の調整が困難なため、第2ラインで働く技能員との間に繁閑差が生まれてしまう。第2ラインは、必要数の変化に応じて残業・配置人員を調整し、常に1人分の仕事量を与え続ける仕組みだが、なのはなラインは少量車種のその時の必要数に仕事量が左右されるにも関わらず、ほぼ定員制であるため、場合によっては手待ちになってしまうのである。

この2点を踏まえて、特にGS工程の後継となるドアトリム生産工程の将来像としては、特定の車種の生産数の多い1品番を第2ラインと

なのはなラインの両方でブリッジ生産することが考えられる。GSの後継工程を仮に抜き出し工程と呼ぶとすると、この抜き出し工程の後ろには在庫を持って、生産し切れなかった数を第2ラインで生産する。このブリッジ生産の仕組みを導入することによって、例えばなのはなラインの女性技能員数が増えたとしても、抜き出し工程の生産数を増やすことで工程分割可能な上限までは仕事量を確保できるので、ラインを増設することなく今の設備とスペースで対応できる。また、働く女性技能員の数が増えると、現在のGS工程より設備・スペース生産性は向上する。そして、1品番分の部品置き場の間口を持つだけで済むので、スペース生産性・労働生産性も向上する。更に、第2ラインとなのはなラインに掛かる負荷が同じになり、全員が常に1人分の仕事量を与えられた状態になる。このように、先述した3つの課題を克服するためにも、ブリッジ生産の導入を考慮する余地がある。それを図示したのが、図10である。具体的には、当時の製造課長が構想していたように、NXのドアトリムの中で1番生産数が多い1品番(図10ではaとする)を選んで、ブリッジ生産にすることが考えられる。

図10に示したようなブリッジ生産にすれば、「目標未達」と見られている女性専用工程も、コンベアラインと常に一体となって生産性向上に寄与する存在になる。なのはなラインでも常に手待ちなく仕事量を付与すると、何か問題があればそれが在庫減という形で顕在化する。したがって、勤務時間内に生産数を確保するために、常に改善が促される状況が作り出される。

その結果、なのはなラインの設備生産性・スペース生産性・労働生産性が向上し、また工場全体の労働生産性も向上すれば、「なのはなラインは目標未達」という見方も変わってくるであろう。何よりブリッジ生産を適用することで、制約社員の専用工程とそうでない社員が働くコンベアラインの間に、1人当たりの仕事量に壁がなくなり、同等に全体の労働生産性に寄与する関係になる。

ただし、NXを第2ラインで生産することになった時にもブリッジ生産は検討されていた。しかし、2.3で述べた第2ラインが5車種に増えて運営が難しくなる点や、6.1で述べた追加投資が生じる点から、GSの生産移管が選択された経緯がある。そのため、今後ブリッジ生産を検討する際にも、上記の点を勘案する必要がある。

このように、なのはなラインをブリッジ生産にすることで、「働く場の確保」の段階から、「積極的な貢献」という次の段階が目に見える形で現出するのではないだろうか。ただし、その際には、なのはなラインの設置によって女性技能員に生じた様々な肯定的な意識を維持向上していく必要がある。

7.2 なのはなラインを通じた女性技能員の成長機会の創出

女性専用の生産工程として立ち上がったなのはなラインは、育児者にとって単に働きやすい職場になっただけではない。所属した女性技能員たちに多様な経験を積みませ、大きな成長を促す機会を提供する職場となった。

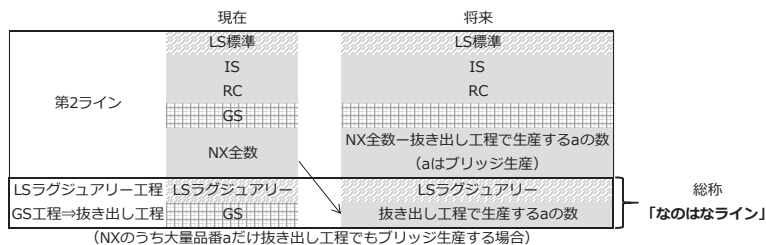


図10 第2ラインとなのはなラインのブリッジ生産の一案

出所：筆者作成

例えば、なのはなラインの立ち上げに主導的な役割を果たしたある女性技能員は、立ち上げの過程において、ラインの採寸や棚の作成のみならず、工程立ち上げの初期段階から完成まで関わるという貴重な経験もした。さらに立ち上げ後には、上層部への報告や社外者へのプレゼンテーション等の機会を得る等、これまでに経験したことのない業務を担うことができた。また、全員が時間的な制約をもつが故に互いにフォローし合うことが必要なことから、技能員たちの多能工化が進められ、1人ひとりのスキルの幅が広がった。技能員の中には、普段担当することが少ない工程にも自分から申し出て従事し、いつでもGSとLSラグジュアリーの両工程で作業ができるように備える技能員もいた。コンベアラインでは言われたことをただ単にこなしていた技能員も、改善案等の自分の意見を積極的に出すようになり、彼女らの間に新たな責任感が芽生え、大きな成長につながることもあった。このように、なのはなラインは、制約社員にとって学習の場として機能したと言える。

制約社員の中でも、育児者は勤務時間の制約をもつが故に、他の社員に比べ計画的かつ体系的な育成を実施することが難しい。ともすれば育成する側は、費用対効果を考え、無制約社員の育成を重視しがちになる。一方の制約社員も、その制約故に、自分たちの働き方が組織全体に悪影響を与えてしまうことを懸念し、自身の成長への意欲も低下する可能性がある。育児者の場合、育児が落ち着くまでは、多様な職務に積極的に挑戦することを躊躇する可能性は十分にありえよう。そうなれば、制約社員は、ますます組織内の周辺的な立場に追いやってしまうことにつながりかねない。一方のなのはなラインは、女性従業員が育児と両立しながら自身の成長を実現する場であり、彼女らのモチベーションの向上や組織への定着も実現する。このように、なのはなラインは、制約社員の存在を前提とする職場を設計する上で、有益な示唆を提供するものであろう。

7.3 なのはなライン設置による女性技能員のWLB実現

なのはなラインでは、先述のような様々な特徴から、女性技能員のWLB実現を可能にしていた。例えば、多能工化による柔軟な業務付与により、女性技能員による時短勤務の利用や突発的な休務にも対応しやすい仕組みとなっていた。また、作業時の身体的な負担が軽減されることで、体力的にも負担の大きな育児との両立が図られていた。職場では、改善組等の男性技能員が困りごとのサポート役となるだけでなく、同じ境遇にある女性技能員同士が互いに配慮し合う「お互い様」文化とも言える関係性が構築されていた。さらに、なのはなラインで働く女性技能員に対しては、会社側の理解と支援があった。こうした職場の雰囲気と働きやすい仕組みの相乗効果によって、なのはなラインでは女性技能員のWLBが実現されている。

こうした職場に居心地の良さを感じ、自身のWLBの実現に向けてキャリアを転換する人もいれば、前項で述べたようにより強い責任感を抱く人もいる。女性にとって働きやすい雰囲気と仕組みづくりは、同じ職場で同じ職務を担う人たちの中でも、異なるキャリア展望を生じさせる。そうした個々人の様々なキャリア展望を実現させる職場づくりという意味でも、なのはなラインは先端的な事例と言えるだろう。

なのはなラインは、育児中の女性技能員にとって非常に働きやすい職場となっている。ただし、なのはなラインの周囲に目を向けると、男性従業員や育児中でない女性従業員に業務の負担が移転されている側面もある。もちろん、育児中の女性技能員のWLB実現は、多くの現場の従業員にとっての要望であり、そのこと自体に負の感情を向ける人は限られるだろう。しかし、そのためのしわ寄せが自らに及ぶことが実感された場合、それに対する不満が生じる可能性はある。そうした中で、なのはなラインは、切り離された専用工程として設置されたことで、業務負担の移転が可視化されにくくなるという意図せざる結果をもたらし、周囲の従業員から負の感情が向けられにくい構造となって

いるとも言える。

一方で、なのはなラインの設置は、WLB実現のための取り組みとして、既存の人事に関する制度とのギャップを表出させる契機にもなっている。その結果、例えば5.4で述べたように、子どもを保育園へ送ってから出勤するだけで遅刻を免れないような状況や、その遅刻に伴って女性技能員が定時の送迎用マイクロバスに乗車できない状況が生じていた。このギャップに対し、豊橋南工場では女性専用駐車場を設置した。また、全社的に時短勤務の適用範囲を拡大している。このように表出したギャップに対応することで、女性技能員が働きやすさだけでなく、やりがいも感じながら業務に取り組むことが可能になっている。WLBを推進することで表出する既存の人事に関する制度とのギャップは、その対応のあり方によってむしろ働き方改革を前進するための契機となると言える。

8. おわりに

本稿では、トヨタ紡織豊橋南工場に設置されたなのはなラインの事例を取り上げ、生産現場における女性従業員のWLB実現について検討してきた。特に、なのはなラインの設置に至る経緯や運用実態について取り上げ、実際に設置された工程の構造と仕組み、およびそれに伴う女性技能員の働き方やWLBの変化について明らかにすることで、以下の3つの論点が見出された。第1に、なのはなラインの構造的な課題と将来像である。なのはなラインにブリッジ生産を適用することで、より生産性を向上させ、より多くの女性技能員が活躍できる可能性が見出された。第2に、なのはなラインを通じた女性技能員の成長機会の創出である。なのはなラインでは、女性従業員が育児と両立しながら自身の成長を実現する場として機能していた。第3に、なのはなライン設置による女性技能員のWLB実現である。なのはなラインは、業務負担の移転が可視化されにくい構造となっていたことも手伝って、女性技能員のWLBを実現し、様々なキャリア展望を実現させる職場づくりを

可能としていた。以上の3つの論点は、本稿の事例から探索的に見出されたものであり、今後の生産現場における女性従業員のWLB実現および制約社員の活躍を推進していく上での一助となることが期待される。

また、本稿では、育児中の女性技能員の活躍推進事例としてなのはなラインを取り上げた。しかし、現場における制約社員は育児者のみならず、介護者、障がい者、高齢者、日本語能力に制約を抱える外国人労働者、持病を抱えた従業員、等多様に存在する。豊橋南工場では、6.2で簡単に触れたように、すでに障がい者への対応を実施している。今後は、上記の多様な制約社員が働きやすい工程づくりを進めていくことも必要になるだろう。

謝辞

インタビュー調査にご協力いただいたトヨタ紡織株式会社の皆様には、ここに記して深く御礼申し上げます。なお、本研究はJSPS科研費JP17K13784、JSPS18K12863および中京大学企業研究所働き方改革研究プロジェクトの助成を受けたものです。

注

- 1 首相官邸ホームページ「一億総活躍社会の実現」（2020年6月10日閲覧）<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/ichiokusoukatsuyaku/index.html>
- 2 首相官邸ホームページ「働き方改革実行計画（工程表）」（2020年6月10日閲覧）<https://www.kantei.go.jp/jp/headline/pdf/20170328/02.pdf>
- 3 トヨタ紡織は、豊橋地区に豊橋北工場、豊橋南工場、豊橋東工場、田原工場の4つの工場を稼働させている。以下、本稿で「豊橋工場」と表記した場合には、以上の4つの工場を含むものとする。
- 4 豊橋工場の製造部に所属し、改善を専門として担当する技能員は、通称「改善組」と呼ばれている。調査時点では、豊橋南工場に2名の改善組の技能員が在籍している。
- 5 ただし、調査に同席したグローバル人材開発部の担当者は、なのはなラインの設置・運営に

直接関与していないため、本調査のインタビュー対象外とした。

- 6 そのため、次節以降の各氏の発言内容には、口語ではない形に修正されている箇所が含まれている。
- 7 人にやさしい工程・環境づくりとは、「障がいのある社員や女性、シニア層でも働きやすく、いきいきと活躍できる、人にやさしい工程設計、制度設計、環境整備、管理・監督者の教育などを推進」（トヨタ紡織株式会社、2019：54）することである。
- 8 トヨタ紡織ホームページ「ドアトリム」（2020年6月3日閲覧）<https://www.toyota-boshoku.com/jp/products/fiber-exterior/door-trim/>
- 9 オーナメントは飾りを意味する言葉で、ドアトリムの中央に取り付けられる装飾部品のことである。木目パネル等もあるが、この場合は、図3に示す切子調カットガラス&ハンドブリーツを指す。
- 10 部品の供給と取出しがスムーズに行えるように、棚の部分にフリーローラーを使用し、部品箱が取出し側に自重で移動するように作られた部品棚。
- 11 切子調カットガラスは、中央上部に見えるガラスのオーナメントである。ハンドブリーツは、その左に見える襷状の内張りである。
- 12 左図はGS工程の一部遠景、右図は作業台の上で部品を組付けている様子である。女性技能員の奥に見えるのは、構成部品のラックである。女性技能員はドアトリムの種類に応じた構成部品をラックから取り出し、作業台でドアトリムに組付け、次の工程に進む。作業台はAGVで、女性技能員と共に次の工程に自走する。柱も菜の花の色に塗られており、床面も含めて明るいのがわかる。なお、AGVとは、Automated Guided Vehicleの略称であり、この場合は床の磁気ガイドに沿って動力で自走する無人搬送車である。女性技能員が作業台のスイッチを押すと、次の工程まで自走する。
- 13 部品が外れないようにする補助部品のこと。
- 14 トヨタ自動車は2020年8月でレクサスGSの生産を終了したため、トヨタ紡織は第2ラインから別の車種のドアトリムをGS工程に生産移管し、女性専用工程を継続的に運用している。

- 15 在庫を持って時間の制約をなくす物理的分断は、本稿事例の意図するように、育児中の女性技能員に対する両立支援として意味がある。何人でも生産できる工程であることも、時間の制約を減らす効果がある。女性専用工程は、身体的な働きやすさと共に、お互い計画・突発の休務が生じる時に申し出しやすい環境をつくるという意味でも、両立支援を強化する働きがある。

参考文献

- 今野浩一郎（2012）『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社。
- 厚生労働省（2015）「平成26年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況（確報版）」（2020年6月10日閲覧）<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11900000-Koyoukintoujidoukateikyoku/kakusoku2.pdf>
- 総務省統計局（2017）「平成28年社会生活基本調査——生活時間に関する結果——結果の概要」（2020年6月10日閲覧）<https://www.stat.go.jp/data/shakai/2016/pdf/gaiyou2.pdf>
- 総務省統計局（2020）「労働力調査（基本集計）2019年（令和元年）平均（速報）」（2020年6月10日閲覧）<https://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/ft/pdf/index1.pdf>
- トヨタ紡織株式会社（2019）「トヨタ紡織レポート2019」（2020年6月3日閲覧）https://www.toyota-boshoku.com/jp/content/wp-content/uploads/TBreport_2019.pdf