山梨学院大学
経営ナビゲーション
―ビジネス革新への航海図

No. ２６－３
平成２６年１０月２３日発行
山 梨 中 央 銀 行
法人推進室
甲府市丸の内 1-20-8

山梨中央銀行は、大学等の研究機関が有する知的資産とビジネスの現場とを結びつけ、企業経営のイノベーションや事業機会の創出を支援するリエゾン（橋渡し）活動に取り組んでいます。

本リポートでは山梨学院大学の先生方と、その研究内容を紹介していきます。中小企業のみなさまが肌で感じとったビジネスの現場の空気と、気鋭の研究者たちが取り組むアカデミズムの最前線が出遭うこのリポートが、新たなビジネスの「創発(emergence)」の場となることを期待いたします。

＜第１５回＞

女性の社会進出
～十人十色「家庭の事情」に配慮した「待遇」を～

林（イム）　有珍（ユジン）　先生
（現代ビジネス学部　専任講師）

≪要点≫

- 企業は出産・育児で「有能な女性社員」を手放さない戦略的な人材マネジメントを講ずる必要がある。
- 育児休業から復帰後、退職するケースが多いが、ポイントは「子育てをしたくて退職するわけではない」ということ。「正社員としての会社への貢献」ができなくなるとの負い目を感じ、やむを得ず退職していく。
- 正社員だからこそ、家庭の事情まで踏み込み、「女性」としてではなく、ニュートラルに「個人」として「個別管理」をしていくダイバーシティマネジメント（多様化）戦略をおすすめする。
- 女性に対して実践することができれば、将来、介護の問題等が生じたとき、男性に対しても活用でき、組織としての力が向上する。

■どのような分野を研究されていますか？

私の専門は、人材マネジメント分野で、その中でも特に「育児期における女性正社員の人材マネジメント」について、女性の働き方、企業側の在り方について研究しています。政府が「社会の指導者的地位に占める女性の割合を２０２０年までに３０％にする」と掲げているように、企業は戦略的に女性の活用を促進する必要があります。大企業だけでなく、中小企業こそ、出産・育児で「有能な女性社員」を手放さないために、戦略的な人材マネジメントを講ずるべきだと考えています。

■企業側のあり方とは具体的にどのようなものですか。

多くの企業は、産前産後休暇、育児休業、短時間労働制を導入し、女性社員の育児を応援する施策を講じています。しかし、実際は育児休業から復帰後、退職していく女性が多いのが現状です。

ポイントは、女性が「子育てをしたくて退職するわけではない」ということです。多くの女性が「罪悪感」から退職を選びます。育児期の女性社員は、「正社員」という枠の中にいるのに出産前に自分が従事していたような「正社員としての会社への貢献」ができなくなるとの負い目を感じ、やむを得ず退職していくのです。

女性社員に対しては、大きく分けて二通りの支援が必要です。一つ目は、育児期に入る前の支援、二つ目は復帰後の支援です。

■育児期に入る前の女性社員に対する支援とは、どのような内容ですか。

「出産・育児」を応援してくれる企業だという認識を女性が持つことが大切です。現代社会において、育児を経た女性が昇進して男性を率いるというモデルはほとんど見られません。しかし、能力があれば女性でも管理職に登用するという世の中の流れの中で、企業は「女性を仕事に対して貪欲にさせる」必要があります。

育児期に入る前の女性に対し、人事部等が相談会等を開催し、復帰後も企業側が応援するということを認識してもらうことが重要です。具体的にいうと、今までのキャリアを振り返り、評価し、期待を寄せてあげることでしょう。そうすることで「働くモチベーション」を高く維持できるよう、サポートするべきだと考えます。

■育児休業から復帰した女性が退職しないために企業はどのような対策をとるべきですか。

昔の日本企業のように、「家庭の事情まで踏み込んだコミュニケーション」が必要だと考えます。そのために企業としてやるべきことは、そのコミュニケーションを個人の問題ではなく、しっかりと業務としてとらえることです。育児中の女性の働き方について、企業側の判断で決めるのではなく、正社員だからこそ、家庭の事情まで踏み込み、その人「個人」に合った「待遇」を用意する必要があります。手間はかかりますが決して大変なことではありません。出産前と出産後の女性は、同じ人物でも必ず「変化」しているという認識を企業側が持つべきです。「女性」ではなく、ニュートラルに「個人」として「個別管理」をしていくダイバーシティマネジメント（多様化）戦略をおすすめします。

■具体的にどのような対応から始めるべきでしょうか。

女性を対象に、様々な施策（育児休業、短時間労働、相談会、個別の評価制度等）を実践してみることが良いと思います。コストも時間もかかることですが、現場の情報を吸い上げることができ、必要な施策の組み合わせが何なのか見えてくるはずです。

また、女性に対して実践することができれば、男性に対しても活用でき、組織としての力が向上します。男性社員も将来、介護の問題等が発生します。時代の変化の中で、男性社員の中にも「ワークライフバランス」を重視し、子育てをしたい人も現われてくると思います。組織が提示した働き方に応じる人材で事業を行うのではなく、組織目標を達成できる人材を確保し続ける人事戦略が先行した時、女性を活用する施策を推進することは、組織全体の改革へとつながるはずです。

■今後、同分野についてどのような展望がありますか。

現在、同分野については研究段階であり、中小企業の方を対象に研究を重ねていきたいと思っています。同分野については、社会的にも関心が高まっており、企業として意見のある方や、関心のある方がいらっしゃれば、ご相談いただけると嬉しいです。

また、１１月１５日（土）に同分野に関するワークショップを行いますので、関心のある方は、ご参加いただければと思います。（詳細は山梨学院経営学研究センターのＨＰをご覧ください。）

以　上

“女性の社会進出・個別管理”についてご相談がある方は、
山梨中央銀行 営業統括部 法人推進室
TEL：055－224－1091 まで、お気軽にご連絡・ご相談ください。