

# 社会的 OJT と柔軟就労で 女性のキャリアを継続させる 政策提言レポート

～リモートワーク最適化と入社回帰への実務的解

## A. 概要

### 0. エグゼクティブサマリー

本レポートは、女性就業率の上昇にもかかわらず、結婚・出産等で離職した女性の正規雇用復帰が難しく、管理職比率も伸び悩む現状を踏まえ、女性がライフイベント後もキャリアを中断せず継続できる政策パッケージを提示する。焦点は「社会的 OJT（社会全体での実務育成）」と、リモートワーク等を含む「柔軟就労」の定着である。

SuFIA のアンケート・ヒアリング等の定性情報から以下の課題を整理した。

- ①フルリモート正社員求人が乏しく業務委託・フリーランスに偏ることで契約更新不安や収入不安定が生じる、
- ②リスクリング後に初心者向け実務が不足し“空白期間”が発生する（暗黙知依存、業務分解・標準化不足、育成コスト負担の偏在）、
- ③遠隔下での支援・育成スキル不足により管理者がヘルプサインを捉えにくい、
- ④コミュニケーション希薄化が疎外感・連携低下・メンタル不調や自己完結による負荷増を招く、
- ⑤リモート適性の個人差が大きい

提言は以下の 5 本柱である。

- (1)社会的 OJT 機関の認定・支援と育成コストの社会的分担、リモート前提の業務可視化・標準化支援、地域横断型研修プロジェクト創設、受入企業への助成、
- (2)リモートマネジメント研修の制度化、管理者同士のネットワーク形成、さらに管理者を指導・支援する上位支援人材の配置促進、
- (3)コミュニケーションのベストプラクティスの収集・ガイドライン化、定期的な対面機会の確保、メンター／ピアサポートやオンライン相談の整備、
- (4)業務委託・契約から安定雇用への移行を後押しする助成等と、フリーランスの社会保険加入促進・所得補償などのセーフティネット強化、
- (5)リモート適性チェックの普及と段階的移行支援等による適材適所の推進を提案する。以上により、議論を「出社か在宅か」から「業務設計と育成の仕組み」へ転換し、女性の継続就労と成長を社会的に支える道筋を示した。人手不足分野への人材供給や地方創生にも波及効果が期待される。

## B.詳細

日本社会における女性の就業をめぐることは、近年「女性活躍推進」が掲げられ、育児休業制度の拡充や保育所整備などにより若年層を中心に女性の就業率は大きく上昇した。特に30代既婚女性の正規雇用就業率は2012年から2020年にかけて約14ポイント上昇し、約70%に達している【※1】。一方で、結婚や出産を機にいったん離職した女性が再び正社員として職に就くことは依然として容易ではない。

子育て期を終え40代・50代で再び就労を希望する女性も含め、希望する者が正規雇用へ転換できるよう促す政策が必要であろう。また、日本の管理職における女性割合の目標は、政府が「**2020年代の可能な限り早期に30%程度**」を目指し、さらに「**2030年代には指導的地位における性別の偏りがいない社会**」を目標としているが、現状は女性管理職比率が30%を大きく下回っている企業が多数の状況である【※2】また、共働き世帯でも家事・育児の約8割を妻が担う現状といった課題も残されており【※3】、女性のキャリア継続支援には働き方だけでなく家庭内での役割分担を含めた包括的な取り組みが求められている。

本レポートでは、特に「**社会的OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）**」と「**柔軟就労**」に着目し、女性がライフイベントを経てもキャリアを中断せず継続していくための方策を検討する。柔軟な働き方、とりわけリモートワークやフレックスといった形態は、出産・育児期の女性の就労継続手段として有望視されている。実際、完全在宅のリモート勤務など柔軟な働き方を可能にする工夫をしている企業では、高い専門性と豊富な実務経験を持つ女性たちが子育てと仕事の両立を図りながら活躍している事例もある。例えばSuFIAの会員パートナー企業であり、オンライン経理業務を提供するメリービズ株式会社（以下、「メリービズ」という）が実施した調査【※4】によれば、登録リモートスタッフが同社で働き始めた理由として「子育てとの両立」を挙げた人が最多（53.2%）であり、多くの女性がライフステージに合わせた柔軟な働き方を求めている。

また、そのような柔軟就労の場は出産・育児によるキャリア中断からの復帰先として有効な選択肢となり得ることも示唆されている。一方で、柔軟就労には従来の企業勤務とは異なる現場課題も存在する。本レポートでは、リモートワーク等の柔軟就労に取り組む現場から収集した定量・定性情報を最大限活用し、その課題をリアルに再現・描写するとともに、そうした課題を克服し女性のキャリア継続を支援するための政策方策を提言する。

### 柔軟な働き方を求めるニーズと現状

少子高齢化に伴う労働力不足が深刻化する中、育児や介護と仕事を両立できる柔軟な働き方に対する就労希望者のニーズは年々高まっている。SuFIAの会員パートナー企業で就業している女性からの声として、とりわけ「フルリモートで働ける正社員」職への希望は極めて強く、子育て中や親の介護をしている人からは「空いた時間で在宅で仕事をしたい」「週3日あるいは週5日フルリモート勤務したい」といった声が多く聞かれる。

実際、前述のメリービズの調査でも「自分のペースで仕事ができる」「場所に縛られない」「ワークライフバランスがとりやすい」といった柔軟な働き方の利点に関する回答が、同社でリモート勤務を続ける理由の上位を占めている。働く時間や場所を自分で選び、生活と仕事のバランスを取りやすいことが満足度向上に繋がっているとの分析もあり、柔軟就労はキャリアと家庭生活の両立を図る上で大きな魅力を持つ働き方であると言える。

しかしながら、こうした希望に反して**現実には「フルリモート正社員」の働き口はほとんど存在しない**のが実情である。直接雇用（正社員・パート）で完全在宅勤務可能な求人は非常に稀であり、リモートワークを望む女性たちはやむを得ずフリーランスや業務委託で働くことを選択せざるを得ない状況がある。

特に高度な専門スキルを持つ人材でなければフルリモートの仕事は市場ニーズが少なく、逆に言えば**高度専門職以外にはフルリモートで働く機会が乏しい**。IT業界ではフルリモートの業務委託案件が多いものの、それも専門性の高い人に限られるのが実情である。

このように、柔軟就労を希望する多くの女性に対し受け皿となる雇用機会は十分とは言えない。

また、企業においてフルリモート勤務制度を整備する動きも一部で見られるものの、中途採用社員をいきなりフルリモートで受け入れるケースは依然少ないと言えよう。

現職社員が家庭の事情でフルリモート勤務に切り替わる事例（例えば長年勤めた社員が介護等で在宅勤務へ移行する等）はあるが、**新規に入社する社員が初日から完全在宅**というケースはほとんど存在しない。この背景には、フルリモート勤務者の受け入れ・マネジメントに対する企業側の不安やノウハウ不足もあると考えられる。

フリーランスや業務委託という形態で働く場合、働き手側には**雇用の不安定さ**という新たな課題が生じる。そして、「次の更新で契約を打ち切られるかもしれない」という不安定さに悩む声は多い。短期契約のもと、収入やキャリアが不確定となる働き方は若年層にとって将来設計を描きにくい。本音ではリモートで正社員として働きたいものの、そうした職が世の中に無いためフリーランスという選択肢を選んでいるとも言え、**柔軟就労の場で働く女性たちは安定雇用への渴望を依然抱えている**。

以上のように、女性の側では強いニーズがあり一定の成果も出始めている柔軟な働き方であるが、その普及・定着には労働市場や企業側の対応が追いついておらず、雇用安定性や受け入れ環境といった点で課題が山積している。次章では、実際にリモートワーク等の柔軟就労に取り組む現場の声をもとに、そうした働き方に内在する具体的な課題を明らかにする。

## 現場に見る柔軟就労の課題

柔軟就労の最前線で活躍する女性たちや、彼女らを束ねるプロジェクト管理者たちの声から、現場で顕在化している課題を整理する。本節では、SuFIAが実施した各種アンケートやヒアリングで得られた内容から、問題の所在をできるだけ当事者の言葉に即して再現し、課題の実態を浮き彫りにする。

### 1. 若年層・非正規就労者の不安：キャリアの先行きと収入の不安定さ

柔軟就労の現場でまず指摘されるのは、**契約社員・フリーランスという立場の不安定さ**からくる将来不安である。前述のように有限の契約期間のもとで働く就業者にとって、自分の働き方や収入が長期的に保証されない状況は大きな心理的負担となる。こうした不安は本人のメンタル面にも影響を与え、仕事に集中できなくなったり新たな挑戦をためらったりする要因となり得る。

また、柔軟就労の場では**初心者向けの仕事は常に不足しがちである**ことも課題として挙げられよう。せっかく意欲のある女性が新しいスキルを身につけても、それを活かす初歩的な仕事の機会は限定的であるという現状がある。別の言い方をすれば、**リスキリング後の“実践の場”に空白が生じている**状況である。これは後述する「リスキリング後の空白」の問題とも関連し、得た知識・技能を実務経験に繋がられないまま時間が経過してしまうことで、せっかくのスキルが風化したか本人のモチベーションが下がったりする恐れがある。

---

## 2. 初心者が就労機会を得られない構造的課題：スキル習得と実務経験のギャップ

近年、政府による支援策の拡充もあり、リスキリング（学び直し）への関心は急速に高まっている。育児休業中やキャリア中断期間中に新たなスキルを習得し、再び就労の場へ戻ろうとする女性は少なくない。実際、柔軟就労の現場からは「新しいスキルを身につけたい」「未経験の分野に挑戦したい」といった前向きな声が多く聞かれ、学習意欲の高さがうかがえる。

しかしながら、習得したスキルを実務へとつなげる機会は必ずしも十分に用意されていない。初心者やブランクのある人材が応募可能な仕事は限られており、結果として、**リスキリングと実務経験の間に“空白期間”が生じている**。この間にモチベーションが低下したり、せっかく習得したスキルが十分に活用されないまま時間が経過してしまうケースも少なくない。

この問題は、個人の能力や努力の不足によるものではない。むしろ、その背景には、**初心者や再参入者を受け入れることを前提とした就労設計が、労働市場において十分に整備されてこなかった**という構造的要因が存在する。

多くの企業において、業務は長年の経験を通じて形成された暗黙知に依存しており、業務手順の文書化や作業の細分化が十分に行われていない。その結果、仕事は「即戦力を前提とした一体的な作業」として存在し、初心者が段階的に関与できる形に切り出されていない。すなわち、**「初心者向けの仕事が存在しない」のではなく、正確には初心者に渡せる形に設計された仕事が存在していない**という状況が生じている。

また、初心者を受け入れる際には、業務設計、マニュアル整備、レビューやフィードバックなど、一定の育成コストが発生する。これらの負担は現場の中堅層や管理者に集中しがちであるが、その工数は評価や報酬に十分反映されてこなかった。このため、企業にとっては短期的な効率を優先し、即戦力人材を活用する方が合理的となり、初心者の受け入れが後回しにされやすい構造が固定化されている。

さらに、リモート環境においては、業務の進捗や品質が「見えにくい」という不安が指摘されることが多い。しかしこれは、リモートワークそのものの問題というよりも、業務管理や成果評価が属人的・非構造的であることに起因するもので

ある。適切なタスク設計やレビュー体制が整備されていれば、リモート環境であっても初心者の育成は十分に可能であるにもかかわらず、そうした前提条件が整っていない現場では「初心者×リモート」は高リスクと認識されがちである。

以上を踏まえると、リスキリング後に就労へと接続できない問題の本質は、個人側の問題ではなく、初心者を育成することを前提とした中間的な就労の場が社会に存在していないことにあると言える。言い換えれば、就労市場における「社会的 OJT」の不在こそが、リスキリング後の空白を生み出している根本要因である。

この点において、リモートワーク、ワークシェア、明確な役割分担、段階的な業務設計を組み合わせた社会的 OJT の仕組みは、従来の雇用慣行が抱えてきた課題を補完する有効な解決策となり得る。物理的な出社の有無ではなく、業務をどのように設計し、誰が育成コストを引き受けるのかという視点こそが、初心者や再参入者の就労機会を拡大する上で決定的に重要ではなからうか。

---

### 3. 管理者の支援スキル不足：遠隔マネジメントの難しさ

管理者側からは、**リモート下でスタッフを適切に支援・育成するスキル不足**が課題として浮かび上がっている。複数の管理者から共通して聞かれるのは、「スタッフには『何かあったらいつでも相談してほしい』と伝えているのに、実際には相談がほとんど来ない」という悩みである。ある管理者は次のように語っていた。「**チームスタッフ（リモートワーカー）はそれなりに仕事をしてくれるが、質問があまり来ない。『そんな基本的なところで問題につまずいていたのか！』と後で分かることも多く、もっと早くヘルプサインを出してくれていれば早期対処できたはずだ**」。

この発言は、管理者がスタッフの困難に気付けないまま問題が深刻化するケースがあることを示している。スタッフ側が問題を抱えていても黙って抱え込んでしまい、管理者が事後的にそれを知るという状況は、リモートチームでは珍しくない。

なぜこのようなミスコミュニケーションが起きるのか。その一因は、管理者自身が「支援が必要なスタッフほど自発的に助けを求めない」という遠隔環境特有の状況を十分に認識していない可能性がある。管理者から見れば「困ったら聞いてと言っているのに何も言っていないのだから大丈夫だろう」と判断してしまうが、実際にはスタッフは遠慮や不安から声を上げられないだけかもしれない。リモート環境では対面に比べて部下の表情や態度の変化を察知しにくく、スタッフが内心抱える不安や不満、本音が掴みにくいという声もある。

実際、「**リモートワーカーの本音分からない**」といった管理者の戸惑いも報告されている。

このように、物理的距離があることで生じる情報量の減少が、管理者の支援行動を難しくしている面がある。

加えて、管理者は本来の職務として顧客対応や業務目標の達成に注力せざるを得ず、**チームスタッフ個々の育成まで手が回らない**現実もある。柔軟就労の環境では、管理者には従来以上に高度な人的マネジメント能力とサポート体制が求められるが、現状では個々の力量に委ねられている部分が多い。

#### 4. コミュニケーションの希薄さ：リモートワーク下の疎外感と連携不足

フルリモート勤務の大きな課題の一つに、**チーム内コミュニケーションの希薄さ**がある。対面であれば自然発生的に行われていた情報共有や相談が、リモート環境では意識的に設計しないと起こりにくい。若手のリモートワーカーからは「**管理者が忙しそうで、いつ質問して良いか分からない。忙しそうだから聞きづらい**」という声を聞くことがよくある。オフィスでは上司の手が空いていそうなタイミングを見計らって「ちょっと質問いいですか？」と気軽に聞けたものが、チャット越しでは相手の様子が見えないため躊躇してしまうのである。「管理者が今忙しいのか暇なのか分からない」という感覚は多くの遠隔勤務者が共有しており、結果として問題を抱えても質問せず一人で悩み続けてしまうケースが見られる。

コミュニケーションの希薄化は、**チームの一体感や信頼関係の醸成を阻害**する。管理者側からは「チームスタッフの本音が見えず、モチベーションや悩みを把握しにくい」との指摘があり、スタッフ側も「チームで協力して仕事をしている実感が薄い」と感じることもある。特にフリーランスとして個人単位で業務委託されている場合、横のつながりが弱く「チームの一員」という意識を持ちづらい傾向がある。そうした中で、**リモートチームにおける心理的安全性の確保**は重要な課題である。メリービズの調査では、リモートスタッフの89.8%が「業務で困ったときにスタッフ同士で協力しやすい雰囲気がある」と回答し、75.5%が「家族の急病などプライベートなことでもサポートしあえる雰囲気がある」と感じている。このように、意識的に支え合いの文化を醸成することでリモート下でも高い安心感を得ている例もある。しかし世の中の多くの現場ではそのような理想的な状態には至っておらず、「スタッフ同士がお互いを理解し受容すること」がいかに難しいかが管理者の嘆きとして聞かれることもある。

また、コミュニケーション手段そのものの限界も指摘される。テキストチャットやメールだけではニュアンスが伝わりにくく誤解が生じやすい上、感情的なサポートにも限界がある。「**文字だけでなく音声も交えて話す**と問題が解消しやすい」という現場の実感から、定期的に音声通話やオンライン会議で直接対話する工夫が必要だという意見も出ている。実際、テキスト上では伝わらなかったちょっとした悩みも、顔を合わせて話すことで早期に発見できることがある。また、「直接会って話す機会を設けるのが一番良い」と、定期的なリアル対面の場を求める声も根強い。遠隔下でチームとしての連帯感や信頼関係を築くには、対面コミュニケーションを組み合わせることが効果的であると現場は感じている。コミュニケーション不足は個々人の働き方にも影を落とす。ある在宅ワーカーは「家族と過ごす時間を持ちたくてリモートにしたのに、結局子供が寝た深夜に仕事をしており本末転倒だ」と嘆いた。これは仕事とプライベートの時間区分が曖昧になる中で、周囲と相談せず無理を重ねた結果とも言える。リモートワーク特有の自己完結的な働き方が、場合によってはワークライフバランスを却って悪化させるリスクも孕んでいる。

最後に、リモートワークという働き方そのものに**適性の差**がある点にも触れておきたい。現場の声からは、リモートワークに**向いている人**として「通勤や対面勤務に疲弊してしまうタイプの人」が挙げられている。例えばメンタルヘル스에不安を抱える人や発達障害グレーゾーンの人など、オフィス出勤より自宅で落ち着いて働ける人にはリモートの方が適して

いる場合がある。実際、100人に5人程度はそうしたタイプがいるとも言われ、そうした人にはシングルタスクでできる在宅業務を割り当てるなど、その人の適性に合った仕事環境を用意することが重要である。

一方で**リモートワークに不向きな人**もいる。典型的なのは「職場のすぐ傍で先輩について教わらないと仕事が進められない初心者」や「困ったときに誰に相談すれば良いか分からず、家の中で一人で悩みを抱え込んでしまう人」である。そうした人は対面 OJT が得られるリアル出社の方が力を発揮しやすい。結局のところ、リモートワークは万能ではなく、個々人の状況や性格によって向き不向きがある。現場ではその見極めも難しく、適性に合わない人を無理にリモートで働かせることで双方に不幸が生じるリスクも認識されている。

以上、現場の定性情報から柔軟就労下の課題を描写した。**若年・非正規層の将来不安、管理者の遠隔マネジメント力不足、リスキング後のギャップ、コミュニケーション希薄化**、そして**人による適性差**と、多岐にわたる問題が浮かび上がった。それでもなお、多くの女性が柔軟な働き方に活路を見出そうとしている背景には、従来の勤務形態では得られないメリットがあるのも事実である。実際、メリービズのアンケートでは、リモートワーク環境で働く女性たちの**96.2%が「思い描いていた働き方に近づいている」と満足感を示した**。要は課題を乗り越えさえすれば、柔軟就労は女性のキャリア継続に非常に有効な手段となり得るのである。次章では、この課題克服に向けて必要な政策的方策を提言する。

## 課題克服に向けた政策提言

前章で浮き彫りになった課題に対処し、社会全体で女性のキャリア継続を後押しするために、本章では政策的なアプローチを提言する。鍵となるのは「**社会的 OJT**」の発想と、**柔軟就労を前提とした新しい支援策**である。具体的には以下の5つの柱を中心に据えたい。

### 提言 1：社会的 OJT 基盤の構築【政策】

**初心者やキャリア中断後の再参入者が参加可能な就労機会が慢性的に不足**しているが、その最大の要因は、企業や組織において、業務が初心者でも段階的に関与できる形に分解・設計されていない点にある。初心者を受け入れる際に発生する教育・管理・レビューといったコストの多くが、現場の中堅層やリーダー層に委ねられ、その負担が評価や報酬に十分反映されてこなかった。このような状況下では、企業が短期的な効率を優先し、即戦力人材の活用に偏重するのは必然であり、初心者向け就労機会が市場に供給されにくい構造が固定化されている。

本課題を解決するためには、初心者の能力向上や意識改革を求めるだけでは不十分であり、初心者を受け入れ、育成し、就労につなげる「**中間的な就労の場**」を社会的に整備することが不可欠である。そのため、就労そのものを教育・育成の一環として位置づける「社会的 OJT」の概念を明確にし、制度として支える政策的枠組みを構築する必要がある。

「**社会的 OJT**」とは、**企業内にとどまらず社会全体で人材の OJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）を行う仕組みを指す**。初心者やキャリア中断後の再参入者に体系的な実務訓練とキャリア形成支援を提供できるよう、産官学が連携したプラットフォーム作りを提案する。

### (1) 社会的 OJT 機関の制度的認定と支援

リスキリング後の人材や初心者に対し、実務経験を伴う就労機会を提供する中間支援組織を「社会的 OJT 機関」として位置づけ、国または自治体による認定制度を創設することを提言する。

これらの機関には、

- 業務の分解・設計
- 育成を前提としたタスク配分
- リーダー・PM による進捗管理とレビュー

といった機能を担ってもらい、初心者が段階的に実務へ移行できる環境を整備する。

### (2) 育成コストを社会的に分担する仕組みの構築

初心者育成に伴う教育・管理コストが、特定の企業や現場に過度に集中しないよう、補助金、委託事業、成果連動型支援などを通じて、育成コストを社会全体で分担する仕組みを構築する。これにより、企業が初心者を受け入れる際の心理的・経済的ハードルを下げ、初心者向け就労機会の供給拡大を促進する。

### (3) リモートワークを前提とした業務設計支援の推進

初心者の就労をリアル出社に依存させるのではなく、リモート環境でも育成が可能となるよう、業務の可視化・標準化・マニュアル化を支援する政策を推進する。特に中小企業や地方企業に対しては、DX 支援策と連動させ、リモートワークを前提とした業務設計の導入を後押しすることが重要である。

### (4) 地域での業界横断型の「リモート就労研修プロジェクト」の立上げ

経験の浅いリモートワーカーが実プロジェクトで OJT を受けられる場を設ける。例えば特定の地域で業界横断型の「リモート就労研修プロジェクト」を公的補助付きで立ち上げ、企業から提供された実案件に初心者リモートワーカーがチーム参加して、メンター企業の指導の下で業務を経験できるようにする。これはインターンシップとオンラインアウトソーシングを組み合わせたような仕組みであり、リスキリング後の“空白期間”を埋め即戦力化を図る狙いがある。

### (5) 企業での受け入れ促進策

女性の中途採用者を在宅勤務で受け入れる企業に対し、人件費や研修費の一部を助成する制度を検討してはどうか。特に地方在住で高度な資格や技能を持つ女性がリモートで都市部企業に就職するケースなど、場所を問わないマッチングを促進することで双方にメリットが生まれる。これは単に女性活躍のみならず、人手不足分野への人材供給や地方創生にも資する取り組みとなる。

---

## 提言 2：リモートマネジメント人材の育成と配置【政策】

管理者の支援スキル不足という課題に対しては、リモートマネジメント研修の制度化と、必要に応じた専門人材の配置支援を提案する。具体的には、管理職研修や管理者研修のプログラムに「遠隔チームのマネジメント」科目を盛り込み、効果的なオンラインコミュニケーション手法や心理的安全性の構築方法、進捗管理ツールの活用法などを習得させる。ま

た、異業種交流型の管理者勉強会を政府や業界団体主導で開催し、管理者同士が課題やノウハウを共有できる場を提供する。現場からも「他の管理者も同様の悩みを抱えていると知って安心した」という声があるように、同じ課題に取り組む者同士のネットワーク形成は有効である。

加えて、「**管理者を育てる“管理者”**」の配置を促進したい。これはリモートチームを率いる管理者たちを指導・支援する役割の人材を組織内に設けるものである。大企業で言えば人材開発担当マネージャーに近いが、中小企業やプロジェクト型組織でも、複数のチームを横断してマネジメント支援する「リモートワーク管理者」を置くことが望ましい。具体例として、プロジェクト横断で定期的に各チームの課題をヒアリングし、必要に応じてスタッフの再配置や研修手配を行う専門職を想定する。政策的には、こうした新しい役割の人材育成を支援する研修プログラムや資格制度を創設し、企業に採用を促す。また、中小企業向けにはリモートワーク管理者の人件費補助や派遣制度を整備し、必要なときに専門家のサポートを受けられるようにする。**遠隔勤務下でも人を育てる仕組み**を社会全体で構築することが、女性のキャリア継続を下支えする鍵となる。

---

### 提言 3：コミュニケーション活性化のための支援【政策】

リモートワーク下のコミュニケーション不足を解消し、チームの連携とメンタルヘルスを向上させるために、**コミュニケーション活性化策**を推進する。企業や組織に対し、オンライン上での円滑な情報共有・相談を促す**ガイドライン策定**やツール導入の支援を行う。例えば、「Slack などチャット上で誰もが質問や相談を投げかけられるオープンな場を作る」

「簡単な質問でも投稿することを推奨し、他のスタッフも閲覧・回答できるようにする」といったルールを予め設定しておくことで、スタッフは遠慮せず声を上げやすくなる。実際、ある現場では「**全員が見られる Slack 上であえて基本的な質問をしてもらい、『こんな質問でもしていいんだ』と皆に分かってもらう**」という工夫が行われていた。このようなベストプラクティスを収集しガイドライン化して広く提供することは有益である。

加えて、**対面コミュニケーション機会の定期的確保**も推進したい。完全リモートの組織であっても、月に一度あるいは四半期に一度はスタッフが直接顔を合わせる場（オフサイトミーティングや交流会等）を設けるよう推奨する。政府や自治体は、そのためのコワーキングスペース利用補助や会場提供を行うことで後押しできる。対面で築かれた信頼関係は、その後のオンライン業務での協力を格段に円滑にする。現場からも「直接会って話す機会を持つのが一番」という声がある通り、リアルとオンラインのハイブリッドなコミュニケーション戦略が重要だ。

また、**メンター制度やピアサポート制度の導入**も検討すべきである。リモートワーカー一人ひとりに先輩や相談相手となるメンターを割り当て、定期的に対話を行うことで、孤立感や不安を軽減する。企業規模が小さい場合には、業種を超えたメンターネットワークを構築し、例えば同じ境遇のワーキングマザー同士をマッチングするなどの方法も考えられる。国や自治体がそうした異業種メンターマッチングの場を提供したり、オンライン相談サービスを支援したりすることで、リモート就労者のメンタル面のケアと成長支援を図る。

---

### 提言 4：柔軟就労者の雇用安定化策【政策】

柔軟就労の利点を享受しつつ不安定さを緩和するために、**雇用安定化策**を講じる必要がある。具体的には、フリーランス・契約社員として働く女性が希望すれば**段階的に安定雇用へ移行できる仕組み**を作ることを提案する。例えば、一定期間（1～2年）継続して契約したフリーランス人材を正社員登用した企業に対し助成金を支給する制度などが考えられる。これにより、企業側は慎重に人材を見極めた上で正社員化でき、働く側も将来的に安定雇用に移る道が開ける。現場には「正社員で復帰したい」という強いニーズが存在することから、このような政策インセンティブは効果的と期待される。

また、フリーランスとして働き続ける場合でも、**収入の安定性やセーフティネット**を高める仕組みが必要だ。現在、国が取り組んでいる「年収の壁」の引き上げもその一つであり、配偶者控除等の制約を緩和することで女性がより長時間働けるようにすることは労働力確保に寄与する。加えて、フリーランス向けの社会保険加入促進や、仕事が途切れた際の収入を補填する仕組み（例えばフリーランス協会等を通じた所得補償制度）なども検討に値する。安心して柔軟就労を続けられる環境を整えることが、結果的に女性のキャリア断念を防ぐことにつながる。

---

#### 提言 5：柔軟就労における適材適所の推進【政策】

最後に、**人と働き方の適合**を高める政策を提言する。リモートワークに向いている人・向いていない人がいる現実を踏まえ、無理のない適材適所を実現することが女性のキャリア継続には不可欠である。具体的には、就労マッチングの段階でリモート適性を見極めるためのツールや指標を開発・普及させる。例えば、自己診断式の「リモートワーク適性チェックリスト」を作成し、希望者が事前に自分の適性を把握できるようにする。そこでは「自律的に仕事を進めるのが得意か」「わからないことを積極的に周囲に聞けるか」「生活空間で集中力を維持できるか」等の質問を通じて、リモート向きかどうかの目安を示す。企業側も採用選考や配置時にこうした指標を活用し、適性の高い人をリモート枠に、低い人は出社やハイブリッド勤務枠に配属するなど工夫する。

また、リモート適性が低い人であっても希望する場合には、**段階的なリモート移行支援**を行う。例えば初めの3ヶ月は週2日出社・週3日在宅とし、メンターのフォローの下で在宅勤務スキルを習得、その後フルリモートへ移行する、といったステップを踏ませる。こうした取り組みに対し、企業に助成金を出すことも検討できる。リモートワークを単に奨励するのではなく、**その人に合った働き方を選択・習熟できるよう支援**することが、長期的なキャリア定着には重要である。さらに、リモートワークが困難な初心者層については、既述の社会的OJTやメンター制度と組み合わせることで、徐々に適応力を身につけさせることができるだろう。逆にリモート適性の高い人材（例：特定環境でしか力を発揮できないが在宅なら高パフォーマンスを出せる人）については、その強みを活かせる職務に就けるよう職業紹介や適性検査で後押しする。**多様な人材がそれぞれ最大限に能力発揮できる柔軟な働き方**を実現するため、マッチング精度の向上とフォロー体制整備を政策的に支援すべきである。

## おわりに

本レポートでは、女性のキャリア継続を支援する観点から社会的 OJT と柔軟就労に焦点を当て、現場の課題を浮き彫りにするとともに政策提言を行った。現場の声からは、柔軟な働き方がもたらす大きなメリットと可能性が示される一方で、それを阻む様々な障壁も明らかになった。しかし、これらの課題は解決不能なものではない。適切な政策介入と支援策によって、柔軟就労の環境を整備・改善さえすれば、多くの女性がライフイベントを経てもキャリアを中断せずに活躍し続けることが可能になる。

実際、日本政府が「女性活躍」を成長戦略の中核に据えて以降、30代女性の就業率向上や保育環境整備など一定の成果は出ている。残された課題である出産後の再就職支援や中高年女性の正規雇用転換についても、柔軟就労の場を活用することで新たな解決策が見えてくるかもしれない。例えば、本レポートで提言した社会的 OJT の仕組みは、育児等でブランクのある女性がフリーランスとしてリモート復帰し、その後正社員へスムーズに転換するルートを開くことにつながる。本レポートの知見が、女性のキャリア継続支援策の検討深化に役立ち、政策へと実装されることで、誰もがライフステージに応じて柔軟に働き続けられる社会の実現に寄与することを期待したい。

## 参考文献

- 【※1】 総務省統計局「労働力調査」
- 【※2】 厚生労働省が発表した 2023 年度の「雇用均等基本調査」
- 【※3】 国立社会保障・人口問題研究所「第 7 回全国家庭動向調査」（2024 年 3 月）
- 【※4】 メリービズ株式会社が実施した調査

2024 年度／2025 年度リモートスタッフ「働き方アンケート」結果レポート

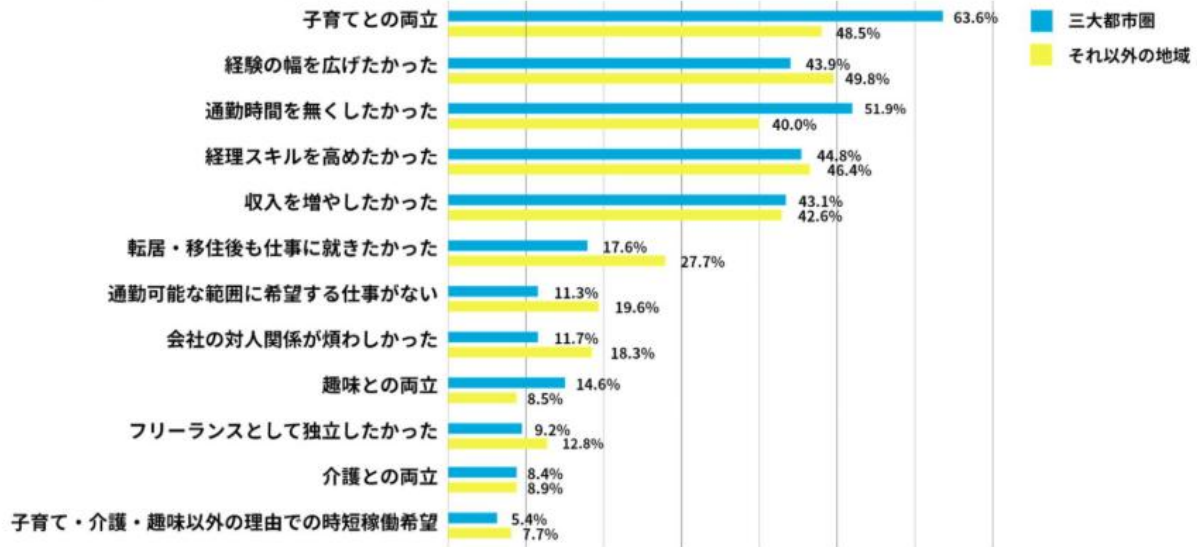
<https://merrybiz.co.jp/news/2024-remote-accounting-staff-survey>

<https://merrybiz.co.jp/news/2025-remote-accounting-staff-survey>

以下は 2025 年度リモートスタッフ「働き方アンケート」結果レポートからの抜粋

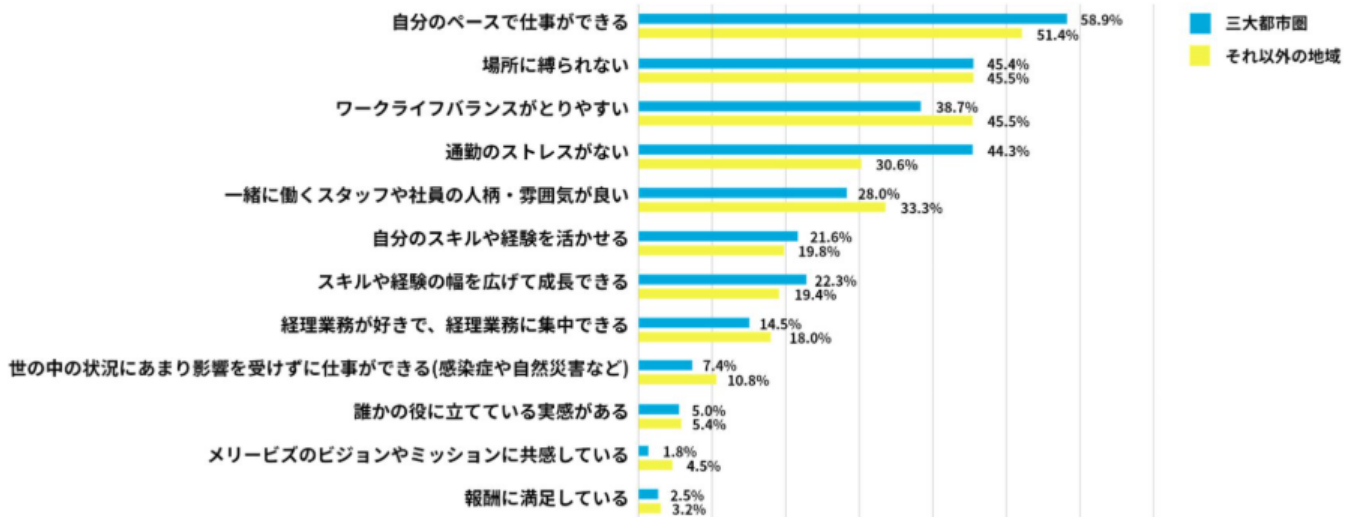
## メリービズでの仕事を始めた理由

Q.メリービズの仕事を始めた理由として、当てはまるものをすべて教えてください。



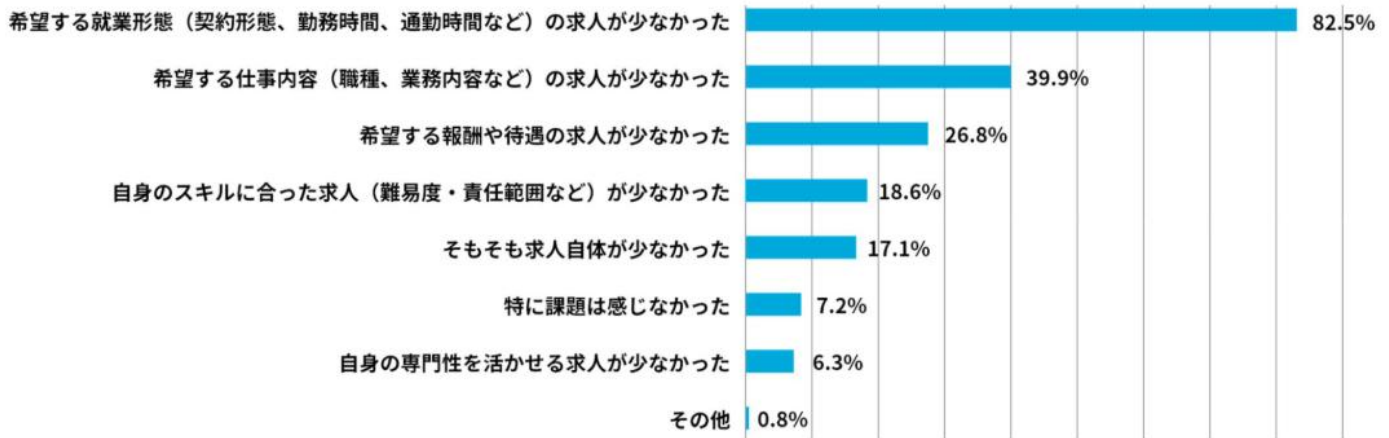
## メリービズでの仕事を続けている理由

Q.メリービズでの仕事を続けている理由として、特に当てはまるものを上位3つまで教えてください。



## 求職活動において課題に感じた点

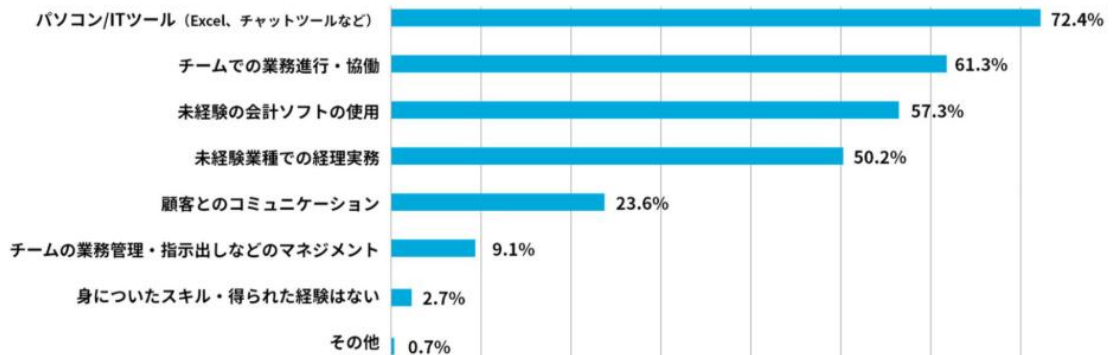
Q.仕事を探す中で、特に課題と感じた点を3つまで選んでください。



## ⑥スキル向上の実態と今後の働き方やキャリア（リスキリングへの関心）

メリービズで向上した・身についたスキル、得られた経験について

Q.メリービズでの仕事を始めてから、向上した・身についたと思うスキル・得られた経験があれば、当てはまるものをすべてお選びください。



## 今後の働き方・キャリアについて

Q.今後の働き方やキャリアについて、該当するものがあればすべて選択してください。

