

「新たな働き方」の定着を通じた女性活躍社会の実現へ



武田佳奈

CONTENTS

- I 新型コロナウイルス感染拡大がわが国の企業にもたらした働き方の変化と課題
- II 労働力不足時代に求められる働く女性の活躍を引き出す「フルキャリアマネジメント」
- III 在宅勤務等を活用した新しい働き方の定着によるフルキャリア活躍の可能性
- IV 「新たな働き方」の定着を通じた女性活躍社会の実現へ

要約

- 1 新型コロナウイルスの感染拡大をきっかけに多くの人が在宅勤務を経験した。新しい働き方による効果を多くの人を感じた一方で、業務への支障や生産性の低下といった課題を感じた人も少なくなかった。それでも、多くの人が今後も在宅勤務等を活用したいと考えたことも明らかになった。今後、就労者が望む働き方・暮らし方の実現と、企業が就労者に望む活躍の実現の両者をどう両立させていくかが、企業の最重要課題となる。
- 2 一方、足元の雇用環境が悪化している中、少子化は止まらず、わが国の働き手不足という構造的な問題は解消されていない。本稿は、筆者が労働力不足の処方箋の一つとして以前より注目してきた女性活躍促進の観点から、新型コロナウイルス感染拡大による働き方の変化が今後の女性、とりわけ近年働く女性の中に増えている「フルキャリア」の活躍を引き出す上での影響について現時点の評価をもとに考察したものである。
- 3 調査の結果、女性の部下を持つ管理職の多くが、在宅勤務等を活用した働き方の定着は女性の活躍を引き出す上で有効であると回答した。子育てしながら働く女性の部下に対し、これまで良かれと思っただけの配慮によって不足しがちであった3つの「き」、すなわち「期待」「共有」「機会付与」がしやすくなると感じている。
- 4 在宅勤務等を活用した新しい働き方の定着は、女性自身が働きやすくなることに加えて、組織として活躍をより引き出すマネジメントをしやすくなる可能性がある。新型コロナウイルス感染拡大を機とした働き方の変化を一過性のものにせず、新しい働き方として定着させるべきだ。

I 新型コロナウイルス感染拡大がわが国企業にもたらした働き方の変化と課題

1 大企業を中心に急速に広がった在宅勤務

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、わが国でも大企業を中心に多くの企業で在宅勤務が活用され始めた。

野村総合研究所（NRI）が2020年5月末、全国の従業員500人以上の企業に正社員として勤める人を対象に実施したアンケート調査¹によると、新型コロナウイルス感染拡大以降、在宅勤務を行った人の割合は53.9%で、そのうち76.8%は新型コロナウイルス感染拡大をきっかけに「初めて在宅勤務を行った人」であった。

3月末にNRIが実施したアンケート調査（対象者条件は5月末調査と同じ）²では、在宅勤務を行った人の割合は22.2%であり、そのうち新型コロナウイルス感染拡大をきっかけに「初めて在宅勤務を行った人」は52.6%であった。

4月7日に緊急事態宣言が発出され、東京都をはじめとする特定警戒都道府県を中心に、出勤者の削減を要請された企業の多くは、在宅勤務に移行した。その結果、在宅勤務を行う就労者、とりわけ初めて在宅勤務を行う就労者がこの間に急増することとなった。

初めて在宅勤務を行った人が多かったことに加えて、性別や年代によらず、どの性別・年代でも多くが在宅勤務を行うに至ったことも、今回の新型コロナウイルス感染拡大を機に起きた在宅勤務拡大の特徴といえるだろ

う。前述のNRIが5月末に実施した調査を基に、在宅勤務実施状況を性別×年代（10歳刻み）ごとに見てみると、50歳代女性のみ49.5%と5割を若干下回るものの、そのほかはいずれも50%を上回った。どの性別・年代でも2人に1人が在宅勤務で働いたことになる。

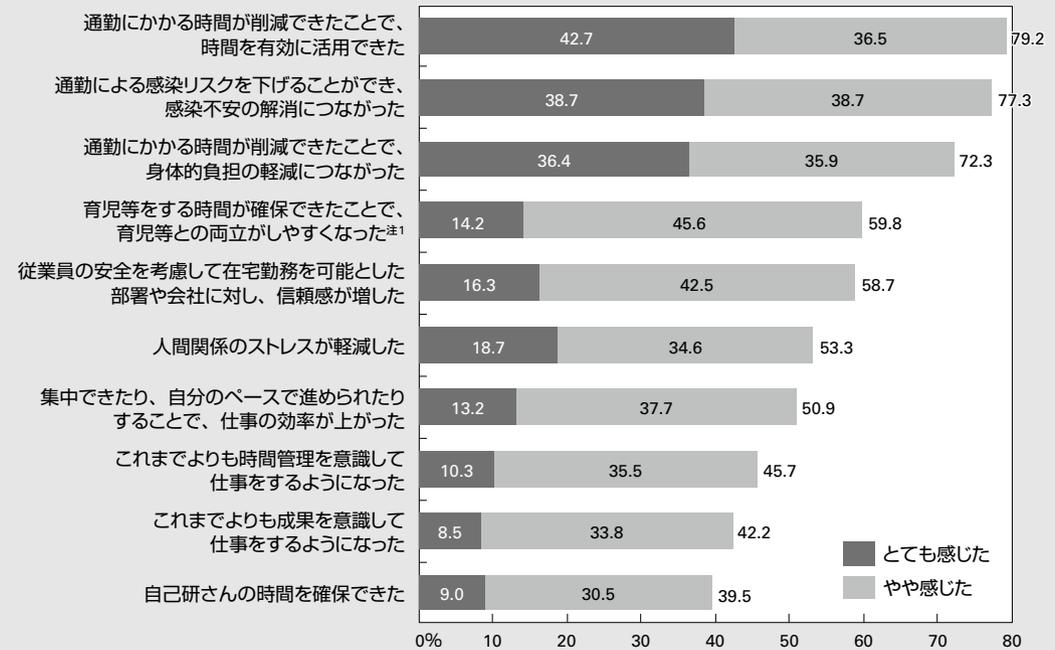
2 在宅勤務によって就労者が感じた効果——暮らし方の変化による生活充実度の向上

以前より、在宅勤務を含みリモートワークは、社員の離職防止や優秀な人材の確保に有効であるとして注目されてきた。通勤に費やしていた時間を休息・睡眠や余暇、家族と過ごす時間などに利用しやすくなり、社員のワーク・ライフ・バランスの向上につながるといった効果や、仕事以外の時間を柔軟に確保できるようになり、仕事と育児や介護との両立がしやすくなるといった効果などが期待されてきたためである。

実際、新型コロナウイルス感染拡大以降に在宅勤務を行った人の多くが、そのような効果を実感したと回答している。それぞれ8割近くの人が、「通勤にかかる時間が削減できたことで、時間を有効に活用できるようになった」（79.2%）、「通勤にかかる時間が削減できたことで、身体的負担が軽減した」（77.3%）と回答したことに加え、59.8%の人が「育児等との両立がしやすくなった」と回答した（図1）。

また、新型コロナウイルス感染拡大以降に在宅勤務を実施した人のうち、7割を超える人が「家族と過ごす時間や頻度が増えた」（72.4%）や「子どもと過ごす時間や頻度が

図1 新型コロナウイルス感染拡大以降の在宅勤務で感じた効果



注1) 「育児等をする時間が確保できたことで、育児等との両立がしやすくなった」のみ30~40歳代で中学生以下の子どものいる人 (N=1,119) の結果であり、その他はN=5,140

注2) 構成比は小数点以下第2位を四捨五入して表記しているため、内訳の計と合計が一致しない場合がある
出所) 野村総合研究所「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」(2020年6月) より作成

増えた」(71.5%)と回答した。子どもと過ごす時間が増えたという結果については、感染防止のための臨時休校・登園自粛などが重なったこともあり、育児の負担増を意味するという解釈もできる。しかし、同居する家族や子どもと過ごす時間や頻度が増えた人で、生活充実度合いが「下がった」とする人は少なく、逆に生活充実度合いが「上がった」と回答した人が過半数となっている。通勤自粛により在宅勤務を余儀なくされたが、結果として家族・子どもと過ごす時間が増えたことで、生活充実度合いがこれまでよりも上がったと感じた子育て期の就労者が多かったことが推察される。

今回の新型コロナウイルス感染拡大により、図らずも、多くの人在宅勤務を活用するこ

とによる効果を実感した様子が見えかけた。

3 在宅勤務によって 就労者が感じた支障 ——コミュニケーションや 就業環境確保の難しさ

在宅勤務を活用して働くことの効果を実感した人が多い一方で、突然、働き方の変化を余儀なくされたことや在宅での勤務が長期化したことなどが背景となつてか、業務上の支障を感じた人も少なくなかった。

前述の5月末に実施したNRI調査では、新型コロナウイルス感染拡大以降に行つた在宅勤務時に業務上の支障を感じた人は55.1%に上り、支障を感じなかった人の26.9%を大きく上回った。また、生産性についても、新型

新型コロナウイルス感染拡大以降の在宅勤務で仕事の生産性が下がったとする回答が49.7%に及んだのに対し、生産性が上がったという回答は16.1%にとどまった（図2）。

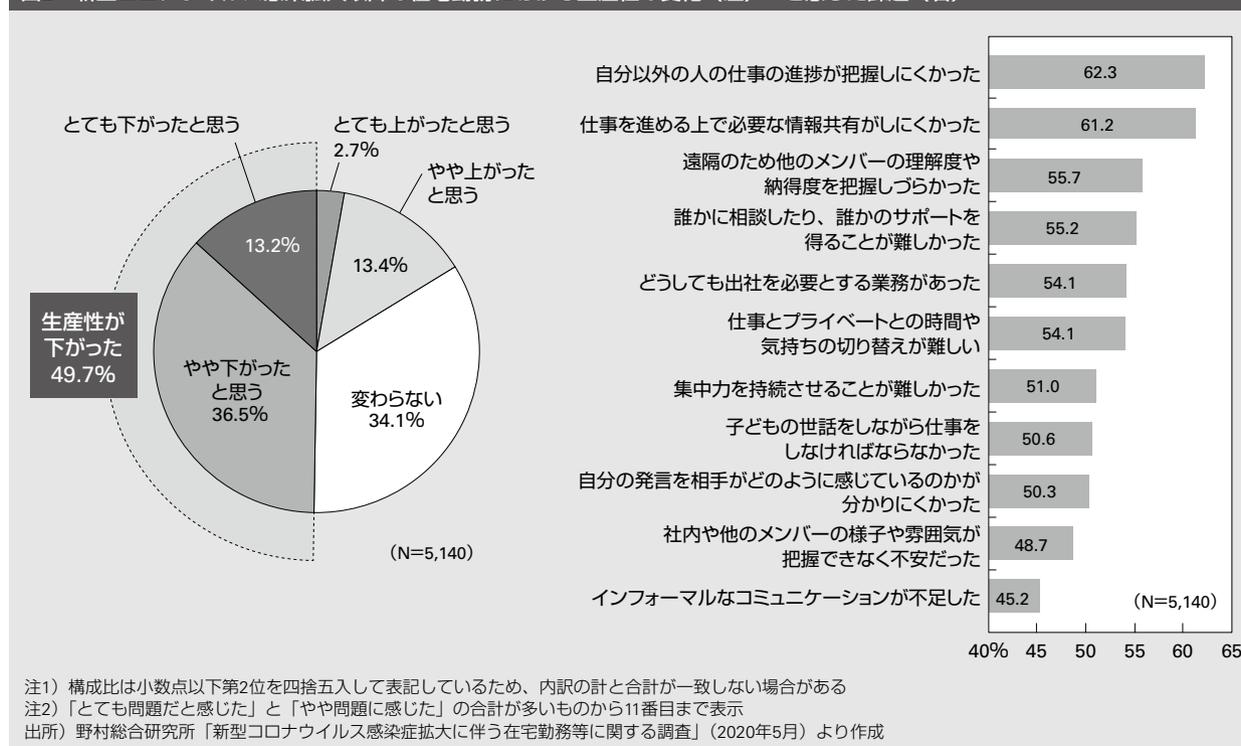
仕事の生産性低下につながる在宅勤務の問題点を聞いたところ、「自分以外の人の仕事の進捗が把握しにくかった」（62.3%）、「仕事を進める上で必要な情報共有がしにくかった」（61.2%）、「遠隔のため他のメンバーの理解度や納得度を把握しづらかった」（55.7%）など、遠隔コミュニケーションの難しさを挙げた人が多かった。次いで、「（紙書類の確認や押印など）どうしても出社を必要とする業務があった」（54.1%）といった在宅勤務では完結できない業務の存在、「集中力を持続させることが難しかった」（51.0%）、「子どもの世話をしながら仕事をしなければなら

なかった」（50.6%）といった、自宅での適切な就業環境確保の難しさを挙げた人が多かった。

在宅勤務は生産性を向上させると主張してきたスタンフォード大学のNicholas Bloom教授でさえ、新型コロナウイルス感染拡大期の在宅勤務に、平常期と同様の高い生産性を期待することは難しいと指摘している^{注3}。詳細は筆者が共著している別稿^{注4}を参照されたいが、Bloom教授は、新型コロナウイルス感染拡大期の在宅勤務の生産性が平常期のそれと異なる要因として、①子ども、②スペース、③プライバシー、④選択の余地なし、の4点を挙げている。

NRIが5月末に実施した調査でも、Bloom教授が指摘するようにコロナ期ならではの結果が表れている。小学生以下の子どもと同居

図2 新型コロナウイルス感染拡大以降の在宅勤務における生産性の変化（左）^{注1}と感じた課題（右）^{注2}



する人の65.3%が「子どもの世話や勉強を見ながら仕事をした」と回答し、在宅勤務を行った主な場所として「リビング・ダイニング」と回答した人が54.1%と半数を超えていた。「リビング・ダイニング」は必ずしも仕事仕様にはなっておらず、配偶者や子どもも同時に家の中で「リビング・ダイニング」で仕事をしていれば、プライバシーの確保が困難だったことは容易に想像できる。さらに、「会社や上司からの指示・命令」で在宅勤務を行った人が74.0%に及び、「会社や上司からの推奨」(21.8%)を含め、9割以上の人にとって在宅勤務実施における選択の余地は少なかったことが推察できる。

在宅勤務を活用した働き方にシフトするかどうかについては、生産性への影響が重要な判断要素であることは間違いないが、少なくとも「就業中、子どもが学校や保育所・学童施設などを利用できる環境であること」と「強制的ではなく、業務や家庭の事情に合わせて在宅勤務を選択できる環境であること」が用意された上で、その判断を行う必要があるだろう。

4 就労世代が望む働き方と企業が望む活躍の両立が企業存続の試金石に

新型コロナウイルス感染拡大をきっかけとして、これまでとは比較できないほど多くの人が在宅勤務を経験した今回の事象がもたらしたものは、これまで以上に多くの人がその効果を感じた一方で、これまで以上に多くの人が課題も実感したこと、またその上で、就労者の多くが在宅勤務の活用を希望していることが分かったことである。54.7%の人が「緊急時だけでなく平常時でも在宅勤務を取

り入れた働き方を行いたい」と回答した。特に女性において多い傾向が見られた。

少なくとも、リモートでもできる仕事に就く就労世代が、今後、在宅勤務や自宅以外でのリモートワークを活用した柔軟な働き方で就労し、仕事以外の時間もできるだけ捻出して有効に活用するといった、新しい働き方・暮らし方を求めていく動きは止まらないだろう。

新型コロナウイルスの影響で、足元では有効求人倍率が急降下するなど、雇用環境は悪化している。しかし、少子化が進む一方で、わが国において働き手の不足という構造的な問題は何ら解消されていない。働き手の確保と維持のために、これまで何らかの制約があり労働市場に出てきていなかった人材をどう掘り起こすかは、引き続き企業の重要課題である。

そのような中、今後、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけに、本人も社会もあらためて認識することとなったこれからの就労世代が望む働き方・暮らし方の実現と、企業としてそれぞれに求める活躍の実現の両者をどのように両立させていくのが、労働力不足時代の企業存続の試金石となるだろう。

筆者はこれまで、労働力不足に対する処方箋の一つとして、働く女性の活躍実現に注目してきた。中でも、仕事と家庭の二者択一ではなく、仕事やキャリアにも、暮らしや子育てにも、どちらも意欲的に取り組みたいという考えを持って働く女性が増えてきたことに着目し、そうした働き手を「フルキャリア」と名付け、フルキャリアの活躍をより引き出すために企業として取り組むべきことについて提案してきた（フルキャリアの詳細については第

II章で説明する)。

本稿では、ポストコロナにおいても引き続きフルキャリア女性の活躍を引き出し、企業の成長につなげていくことを想定した際に、新型コロナウイルスをきっかけとして注目の高まった在宅勤務はどのような効果をもたらす可能性があるのかについて考察する。

II 労働力不足時代に求められる働く女性の活躍を引き出す「フルキャリアマネジメント」

1 働く女性に増える「バリキャリア」でも「ゆるキャリア」でもない「フルキャリア」の存在

現在、大学卒就職者のうち女性が占める割合は50%近くまで上昇しており、新入社員の2人に1人が女性である。政府が旗振り役となって進めてきた「女性活躍推進」は、賛否両論あるものの門戸が開かれたことは成果といえよう。

そのような中、ここ数年で積極的に女性の採用を進めてきた多くの企業において、働きながら、結婚、妊娠・出産といったライフイベントを次々と経験していく女性の社員が増えてきた。企業の女性活躍推進における課題は、辞めさせないことではなく、ライフイベントと両立させながらもできるだけ活躍を引き出すことにシフトしてきた。

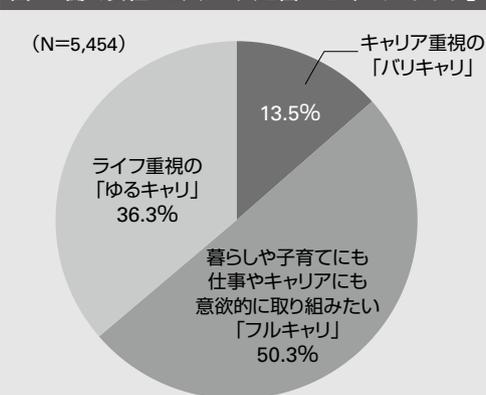
これまで一般的に、働く女性は極力、家庭やプライベートの都合を仕事上の制約にせず、男性と対等に、仕事での成功やキャリアアップを追求したい「バリキャリア」か、家庭やプライベートの時間を確保することを優先し、それが可能となる範囲で仕事をする「ゆ

るキャリア」かといった二元論で語られることが多かった。実際のところは、日本企業のこれまでの職場環境が彼女たちに二者択一を強いてきた結果ともいえるだろう。

しかし近年、プライベートでは結婚も出産もして、家事や子育てにも積極的に取り組みながら、仕事でも周囲の期待に応える成果を出し、仕事を通じて少しでも自分を高めていきたいと考える女性が増えている。このような女性を、従来の「バリキャリア」でも「ゆるキャリア」のどちらでもない新しいセグメントであるとして「フルキャリア」と定義した。フルキャリアは性別によらず存在し、若い世代の男性にもフルキャリアが増えている傾向が見られるが、本稿では分かりやすさから女性を想定して説明する。

従来のように、結婚か仕事か、子どもか仕事かというように、どちらか一方を選ぶ、もしくはどちらか一方に重きを置くのではなく、理想的にはどちらも「Fulfillしたい（全うしたい、目標を成就させたい）」と考える一方で、それが故に、時間的にも肉体的にも

図3 働く女性の2人に1人を占める「フルキャリア」



注) 構成比は小数点以下第2位を四捨五入して表記しているため、内訳の計と合計が一致しない場合がある
出所) 野村総合研究所「女性正社員の仕事と働き方に関するアンケートI」(2018年11～12月)より作成

精神的にも「Full（あふれるほどいっぱい）」になりやすいという特徴を踏まえて、フルキャリアと名付けた²⁵。

筆者が2018年に行った、企業で正社員として働く女性5454人を対象に実施したアンケート調査によると、働く女性の50.3%が自分は「フルキャリア」だと回答している。ちなみに自分は「バリキャリア」だと回答した人は13.5%、「ゆるキャリア」だと回答した人は36.3%であった。つまり、組織の中で増えている働く女性の2人に1人は「フルキャリア」である（図3）。

そして、労働力不足が深刻化するわが国の企業において、子育て期を含めできるだけ女性の活躍を引き出し、組織の成長につなげる上で、このフルキャリアの存在に着目して、取り組み、対策を講じていくことが有効だと提案してきた。

2 女性の部下の マネジメントに悩む管理職

一方、管理者側の状況を見てみると、企業の中で働く女性が増えたといっても、子育てをしながら働く女性を部下に持つ管理職は決して多くない。

NRIが2018年、男性管理職を対象に実施したアンケート調査によると、「現在、子どもがいる女性の部下がいる」とする管理職は37.7%にとどまる。「これまでに子どもがいる女性の部下を持ったことがある」とする管理職であっても、女性部下の合計人数は1～2人である人が大半で、いまだ多くの管理職において、子どもを持つ女性の部下のマネジメント経験は乏しい現状が見て取れる。

また、同調査では、男性管理職の約8割が、女性の部下について「子どもが小さいう

ちは、仕事より子育てを優先できることが望ましい」（78.7%）、「子育て中は、仕事量や経験が減ったとしても仕方がない」（78.8%）と考えていることが分かった。「子育て中は、仕事のアウトプットの質が落ちてしまってもやむを得ない」と思う男性管理職の割合も51.6%と半数を超えた。

こうした男性管理職の「配慮」に対し、フルキャリアの約7割（70.6%）が、「子育て中だからと何かと配慮されることはありがたいが、仕事も頑張りたいので、もどかしいと思うことがある」と回答している。また、子どものいるフルキャリアの過半数（56.0%）が、「自分や自分の仕事は、それほど期待されていないと感じる」と回答した。さらに、多くのフルキャリアが育休から復帰後に上司に言われて辛かった言葉として「無理しないで」を挙げていた。フルキャリアにとって「無理しないで」という言葉はありがたい反面、戦力外通告のように感じられてしまうためである。

管理職が良かれと思って行う「配慮」が、少なくとも育休からの復帰直後に抱えている女性本人の仕事やキャリアへの「意欲」を低下させる可能性がある。筆者はこれを「フルキャリアの非期待損失」と呼んでいる。

先に述べたように、働く女性の2人に1人がフルキャリアの時代。増えるフルキャリアを前に、マネージャーが良かれと思って「配慮」し、「期待」を先送りすることで発生する損失の総量は看過できなくなる。

3 フルキャリアの活躍を引き出す 「フルキャリアマネジメント」 ——3つの「き」

それでは、フルキャリアの活躍を可能な限り

引き出すには、どのようなマネジメントが効果的なのか。筆者は、フルキャリアの活躍を最大限に引き出し、組織・チームのパフォーマンスにつなげるマネジメントのカギは、①「仕事での成長・貢献を期待する（期待）」、②「仕事への意欲と本人を取り巻く家庭の状況を共有する（共有）」、③「成果につながる積極的な機会付与を行う（機会付与）」だと考える。具体的には次の通りである。

①期待：仕事での成長・貢献を期待する
「子どもが小さいから」「復帰直後だから」と期待することを先送りにしたり躊躇したりせず、仕事を通じて確実に成長し、成果を上げて組織に貢献することを期待する。また、期待していることを本人に直接伝え、本人にその自覚を持たせる。

②共有：仕事への意欲と本人を取り巻く家庭の状況を共有する
「短時間勤務だから仕事への意欲は低下している」などと働き方だけで意欲を測らず、「仕事やキャリアへの意欲の本音」を本人に確認して、把握する。また、家庭ごとに異なりかつ変化している「働く本人を取り巻く家庭の状況」についても、業務やキャリア形成に必要であることを共有した上で、直接本人に確認し、把握に努める。

③機会付与：成果につながる積極的な機会付与を行う
「子どもが大きくなってから」などと成果を出せる環境が整ってからではなく、段階的であっても、早くから成長の機会を与えることで、子育てしながらでも一定の成果を出し、

その成果を自他ともに実感できる環境を作り出す。

「期待」「共有」「機会付与」のそれぞれの頭文字を取って、フルキャリアの活躍を最大限に引き出すマネジメントに重要なのは「3つの『き』」だと考えている。この3つの「き」の一つ一つは、決して目新しい考え方でもマネジメント手法でもない。人材育成を行う上で当たり前のことだと思う人も多いだろう。しかし、子育てをしながら働く女性の部下に対して、当たり前のことが行われにくくなるという事実があらためて明らかになったと考えている。

フルキャリアは仕事に対して高い意識を持っていながらも、ライフイベントにも積極的であるが故に、従来の環境では必ずしもパフォーマンスを最大化できてこなかった。言い換えると、パフォーマンス拡大の伸びしろがある。今後も人手不足が続くことが予測される中、部下がフルキャリアであっても、パフォーマンスの伸びしろを最大限に活用し、チームや組織の成長を牽引するマネジャーこそが、組織にとって必要不可欠な存在になると考える。

Ⅲ 在宅勤務等を活用した新しい働き方の定着によるフルキャリア活躍の可能性

1 子育て期の社員にも「期待」と「機会付与」がしやすくなると考える管理職

では、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけに、今後、在宅勤務や自宅以外でのリモートワーク（以下、「在宅勤務等」と表記）

を活用しながら働き、暮らすことが可能になることは、フルキャリア志向の働く女性の活躍を引き出すことに有効か。本稿では、在宅勤務等を活用しながら働き、暮らすことが可能になることで、第Ⅱ章で説明したフルキャリア活躍の重要なカギとなる3つの「き」が行いやすくなるかどうか、という観点で検証してみる。

NRIが2020年7月に男性管理職を対象に実施したアンケート調査²⁶の結果のうち、現在、小学生以下の子どもを持つ女性の部下がいる男性管理職の回答によると、「在宅勤務等を活用した働き方が大きな支障なく円滑に行えるようになることは、子育てしながら働く女性の部下の活躍を引き出して組織の成長につなげる上で有効だと思う」と回答した管理職は84.1%に上った。中でも、現在も在宅勤務等を活用して働く小学生以下の子どもを持つ女性の部下がいる管理職の場合、同割合

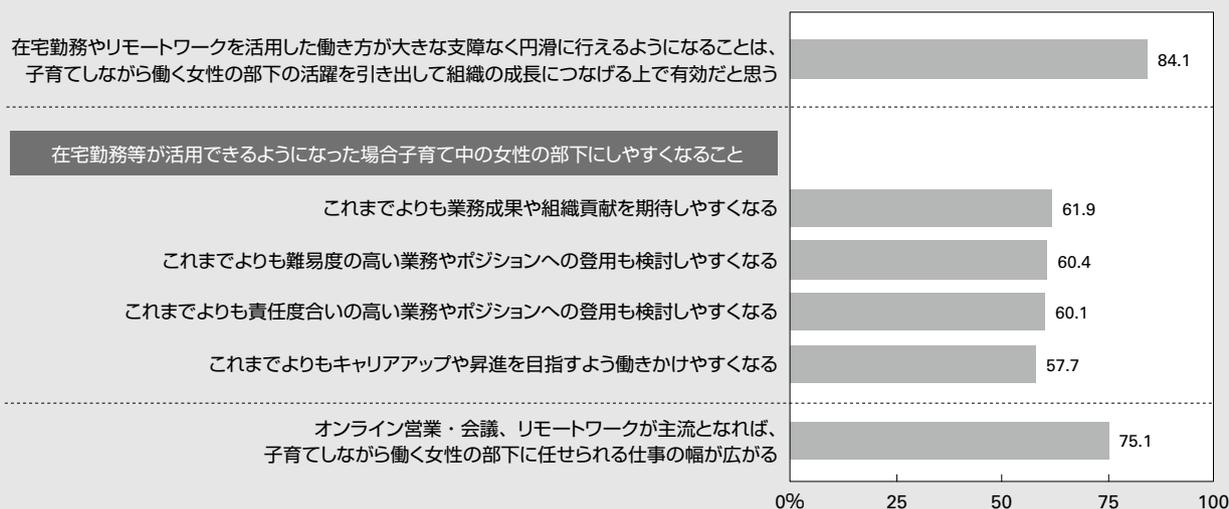
は9割を超えていた。

具体的には、在宅勤務等を活用することができれば、子育てしながら働く女性に対し、「これまでよりも業務成果や組織貢献を期待しやすくなる」(61.9%)、「これまでよりも難易度の高い業務やポジションへの登用も検討しやすくなる」(60.4%)、「これまでよりも責任度合いの高い業務やポジションへの登用も検討しやすくなる」(60.1%)、「これまでよりもキャリアアップや昇進を目指すよう働きかけやすくなる」(57.7%)と思う管理職が多く、子育てしながら働く女性の部下に対し、期待したり機会を与えたりしやすくなると感じる管理職が少なくない様子が見えられた(図4)。

また、「オンライン営業・会議、リモートワークが主流となれば、子育てしながら働く女性の部下に任せられる仕事の幅が広がる」(75.1%)と回答した管理職も多かった。

図4 在宅勤務やリモートワークを活用できるようになった場合の子育て中の女性部下のマネジメントについて思うこと

(小学生以下の子どもがいる女性の部下を持つ男性管理職 N=1,083)



注) いずれも「そう思う」と「どちらかと言えばそう思う」の合計
出所) 野村総合研究所「アフターコロナの人材マネジメントに関する調査(男性管理職調査)」(2020年7月)より作成

中でも、「任せられる仕事の幅が広がる」「業務成果や組織貢献を期待しやすくなる」「これまでよりも難易度の高い業務やポジションへの登用も検討しやすくなる」については、現在、在宅勤務を活用して働く小学生以下の子どもを持つ女性の部下がいる管理職の方が、小学生以下の子どもを持つ女性の下にはいるがいずれも在宅勤務をしていないという管理職よりも、「そう思う」と回答した人の割合が高い傾向が見られた。

前述のように、従来、子育てしながら働く女性の部下に対して、良かれと思ってとはいえ、「期待」や「機会付与」が行われにくく、それが結果的にフルキャリア本人のモチベーションやパフォーマンスの低下を引き起こすことにつながってきた。こうした期待と機会付与の不足に対し、子育てをしながら女性であっても在宅勤務やリモートワークを活用して働くことが前提となれば、「期待」も「機会付与」もしやすくなる可能性が感じられる。

2 家庭の状況や仕事への意欲を「共有」しやすくなる可能性

また、3つの「き」のうち「共有」についても同様の傾向が見られた。「これまでよりも家庭や子どもの事情を話題にしやすくなると思う」と回答した管理職が70.5%に及んだ。

これには今回特有の背景も影響しているものと思われる。臨時休校・登園自粛期間が重なったことで、在宅勤務中の部下との会話の中に「子どもはどうしているのか」が自然と話題になったり、オンライン会議の画面に在宅する子どもが映り込んだりなど、家庭や子どもの状況を察したり、実際に話したりした

機会がこれまで以上に多かったと思われる。これまで3つの「き」の「共有」については、話題にしにくくても業務やキャリア形成に重要であるとして、可能な範囲で状況を確認することを推奨してきたが、会議室でかしまって口火を切るより、自宅にいる部下とのコミュニケーションの中で自然と共有することは「共有」のハードルを下げる一助となった可能性がある。

また今後、性別などによらず部下が在宅勤務を活用して働くようになった場合に思うこととして、「家庭の状況の把握をする必要性が高まる」(63.2%)、「仕事への意欲や考えを把握する必要性が高まる」(76.5%)と回答した管理職も多く見られた。

これまで、特に子育て期の女性の部下に対し、家庭の事情に関するコミュニケーションははばかれるとする管理職が少なくなかったことを考えると、多くの人が在宅勤務を活用しながら働くようになることで、部下の性別や子どもの有無によらず、多くの部下に対してこうした内容を共有する必要性が高まる可能性がある。その結果、子育て期の女性の部下にも、家庭の状況や仕事への意欲を共有する動きが促される可能性も期待できる。

3 働きやすさとマネジメントのしやすさ双方の実現につながる在宅勤務

以上、働く女性の多くを占め始めているフルキャリアの活躍を引き出す上で重要なカギとなる3つの「き」が、今回、急激に拡大した在宅勤務等が今後の働き方として定着した場合に行いやすくなるかどうかという視点で検証してきた。現状の評価としては、「3つの

『き』をしやすいことに一定の効果が期待できそうであると考える。

在宅勤務等の活用により、女性自身が家庭事由による制約を少なくでき、業務にコミットできる可能性がこれまでよりも高まる（のではないかと管理職が感じる）ことで、管理職が子育てしながら働く女性の部下に対して、これまでよりも「期待」「共有」「機会付与」しやすくなる可能性がある。

また、性別や年齢、子育ての有無によらず、多くの部下が在宅勤務等を活用した働き方に移行することになれば、これまでのオフィス勤務を中心としたマネジメントとは異なるマネジメントが管理職に求められ、その一環としてすべての部下に対して「期待」「共有」「機会付与」をこれまでよりも意識的に行う必要性が高まる。男女双方において必要性が高まることと、男女双方に実際に行われるようになることは同義ではないが、どのような部下に対しても意識的に3つの「き」を行う必要があるという共通認識から始めるマネジメントの浸透は、働く子育て期の女性の活躍を引き出す上でも有効だと考える。

これまで、柔軟な働き方の導入が女性の就労やキャリア継続を実現するというとき、それは「女性自身が働きやすくなる」ということを意味することが多かった。それに加え、本稿で説明してきたように「マネジメントがしやすくなる」ことによって、女性の活躍を引き出すことが可能となるという視点も重要だ。女性本人の働きやすさと、組織のマネジメントのしやすさの双方を実現するという意味で、在宅勤務等を活用した新しい働き方の定着は、わが国の女性活躍推進、ひいては労働力を維持・確保し、企業競争力の維持を实

現する上で効果的だといえるだろう。

IV 「新たな働き方」の定着を通じた女性活躍社会の実現へ

以上、筆者が労働力不足の処方箋の一つとして以前より注目してきた女性活躍促進の観点から、このたびの新型コロナウイルス感染拡大による働き方の変化が、今後の女性活躍、とりわけ近年働く女性の中に増えている「フルキャリア」の活躍を引き出す上でどのような影響をもたらす可能性があるかについて、アンケート調査の結果を紹介しながら、説明してきた。

在宅勤務等を活用した新しい働き方の定着は、女性自身が働きやすくなることに加えて、組織としてより活躍を引き出せるマネジメントをしやすい可能性がある。働き手を維持・確保していくため、引き続き女性が活躍できる環境を整備していく必要のあるわが国は、新型コロナウイルス感染拡大を機とした働き方の変化を一過性のものにせず、新しい働き方として定着させていくべきだ。

注

- 1 野村総合研究所「新型コロナウイルス感染症拡大に伴う在宅勤務等に関する調査」（2020年5月）。対象は、全国の従業員500人以上の企業に正社員として勤める人で新型コロナウイルス感染拡大以降に在宅勤務を行った5,140人
- 2 野村総合研究所「新型コロナウイルス感染症拡大と働き方・暮らし方に関する調査」（2020年3月）。対象は、全国の従業員500人以上の企業に正社員として勤める6,148人
- 3 Nicholas Bloom 「The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19」

(Stanford University News、2020年3月30日)
<https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/>

- 4 「縮小するリモートワーク。緊急事態宣言時の経験で見切りをつけるな」(NRI緊急提言、2020年7月13日)
<https://www.nri.com/jp/keyword/proposal/20200713>
- 5 詳しくは『フルキャリアマネジメント——子育てしながら働く部下を持つマネジャーの心得』(東洋経済新報社)を参照されたい
- 6 野村総合研究所「アフターコロナの人材マネジメントに関する調査(男性管理職調査)」(2020年7月)。対象は、首都圏(東京、神奈川、埼玉、千葉)と近畿圏(京都、大阪、兵庫)居住

で従業員300人以上の企業に管理職(男女の部下のいる課長職)として働く男性3,009人

著者

武田佳奈(たけだかな)

野村総合研究所(NRI) 未来創発センター上級コンサルタント

専門は労働政策、働き方改革や女性活躍・ダイバーシティ推進などの企業における人材マネジメント、保育や生活支援関連サービス産業など

主な著書・論文に『フルキャリアマネジメント——子育てしながら働く部下を持つマネジャーの心得』(東洋経済新報社、2019年)、「2040年の日本が目指すべき『窮屈からの脱却』」(『知的資産創造』2019年8月号)などがある