

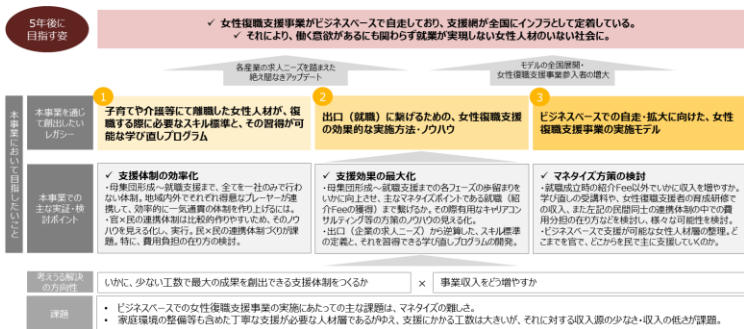
---

# PwCコンサルティング 「復職を希望する女性人材」に 必要なスキルを育成する講座の開発」

# 背景と事業の狙い

## 背景

- あらゆる産業において人材不足が深刻化する一方、働く意欲があるにも関わらず就業が実現しない女性人材は未だ約260万人存在するといわれている。この数年、女性の復職支援が政府の強力な推進により本格化し、様々な取り組みが行われているが、支援の総量はまだまださらに増やしていくべき状況下にある。一方、その担い手は現状自治体やマザーズハローワーク等を中心とした官が主で地域による偏りも見られ、本来有用な担い手であるはずの民間事業者によるビジネススペースでの支援インフラは、まだ発展途上であるという大きな課題がある。今後より大きな数での女性復職支援の取組を進めていくには、その理由を明らかにしつつ、参入を実現・推進するための策を検討していくことが重要であると考える。



## 事業の狙い

- 本事業では、女性復職支援事業にビジネススペースで参入を検討/開始している人材サービス業の実証機関3社とともに、女性復職支援（潜在離職女性人材の掘り起こし～お試し就業を通じた就職）の一气通貫の支援実証を行い、その中で、女性が復職時に必要なスキル標準の策定、またその習得を可能にする学び直しプログラムの開発・実証を行ったうえで、次年度以降のビジネススペースでの自走化や事業拡大を見据えた実施体制の在り方や課題に対する解決策の検討を実施した。

### 狙い①：離職女性が復職時に必要なスキル標準・学びなおしプログラムの策定

- ・ 対象：子育てや介護などのライフイベント等で離職中の女性
- ・ 目指す変容：本事業を通じて策定したスキル標準の習得が可能な学びなおしプログラムの受講により、復職を実現し、着実にキャリア形成の一步を踏み出していたりすること
- ・ 本事業から得るもの：復職実現に必要なスキル標準・学びなおしプログラムの内容検討に必要な各種情報（復職実現者/非実現者のスキル差、企業の最新の求人人材ニーズなど）

### 狙い②：女性復職支援事業のサステナブルな取組継続・展開のポイントの把握

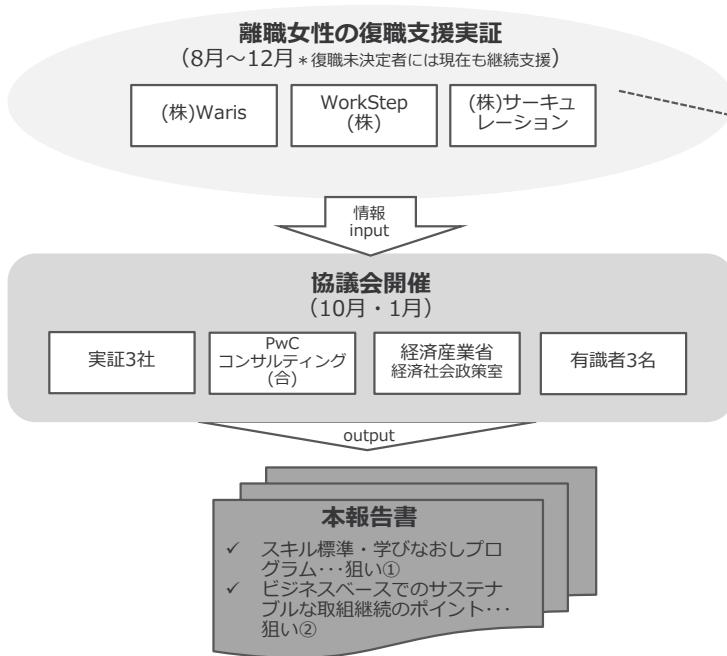
- ・ 対象：女性復職支援に係る各種ステークホルダー
- ・ 目指す変容：本事業にて明らかにしたポイントを参考に、新規支援者の事業への新たな参入や、既存の支援者のサステナブルなビジネススペースでの取組継続を実現すること
- ・ 本事業から得るもの：上記実現のポイントの把握に必要な各種情報（復職実現度を高める効果的な実施ノウハウ、マネタイズ実現のヒントなど）

\*本事業における復職とは、就労形態（雇用の有無や就労時間数等）を問わず、何らかの職を得た状態を指すこととする。なお、本事業の離職女性の中には、パート等で就業している者が、正社員等で復職を希望する層も一部含まれる。

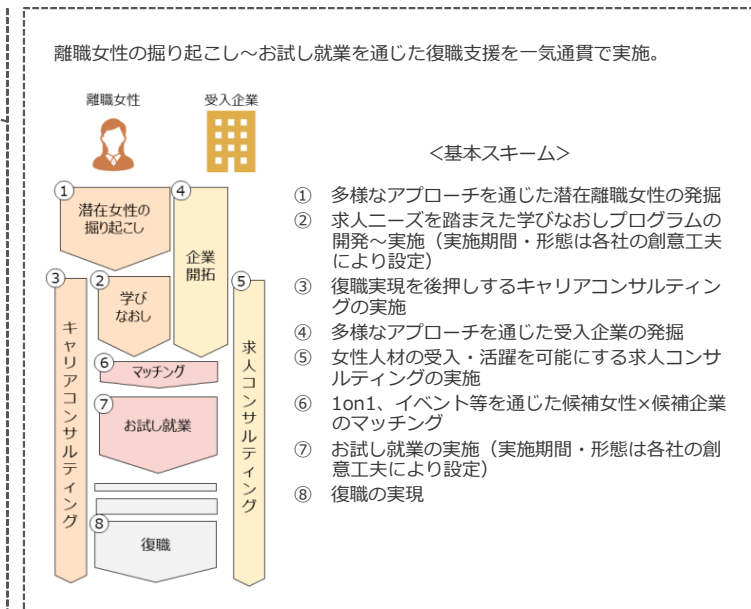
# 実施内容 ～実施スキーム～

- ▶ 主に子育てや介護等のライフイベント事由で離職中の女性人材の復職支援を実証機関3社（\*後述）と実施。その取組結果・過程・課題等より得られた各種定量・定性データから前述の狙いの実現に資する情報を抽出するアプローチにて、本事業を遂行。

<事業実施スキーム / 実施者 / 実施スケジュール>



<事業実施スキーム詳細>



# 実施内容 ～主な対象人材層～

➤ 実証機関3社各社の特長を踏まえ、各社、以下の人材層を主なターゲットとして支援実証を実施。

## ＜実証機関3社の特長＞

### ㈱Waris Waris

- 女性の多様な働き方の創造を目的として立ち上がった企業
- 生業として、女性の掘り起こし～復職まで一連の事業を展開。フリーランスとしての業務委託型でのマッチングを主とすることが特徴。
- 2年前より、インターンシップを通じた女性の復職を支援する「ワークアゲイン事業」を展開
- 同事業のビジネスベースでの自走化を目指し、本事業へ参画

### Work Step(株)

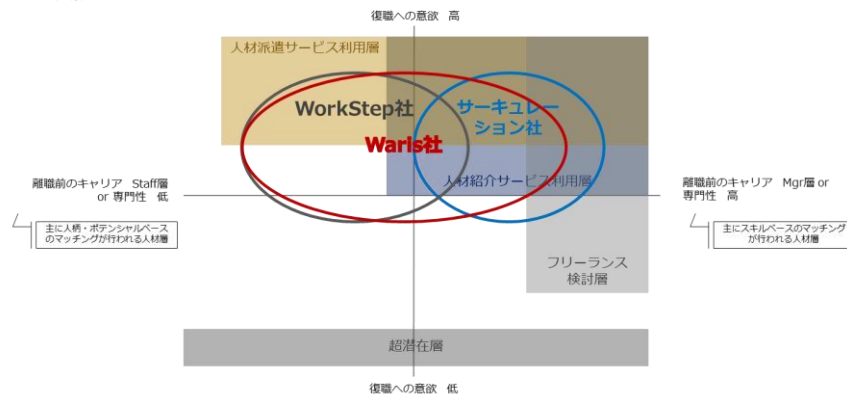
- ママの復職支援を生業としたNPO法人を運営していた田中氏がその知見を活かし設立、福岡を主な活動拠点とする
- 主に掘り起こし～学び直しの部分を生業としていたが、昨年人材紹介免許を取得し、復職までの一気通貫での支援体制を構築中
- 地方都市での支援体制の在り方の検討、またビジネスベースでの自走化を目指し、本事業へ参画

### ㈱サーキュレーション

- 高い専門領域を持つプロ人材を、プロジェクトベースでマッチングし企業の課題を解決する人材サービスを生業とした企業
- その知見を活かし、女性復職支援事業にも参画を検討
- 求人開拓や案件創造のノウハウを活かし、その女性人材版での求人コンサルティングやマッチングの手法を検討・構築し、次年度以降のビジネスベースでの事業本格化を目指し、本事業へ参画

## ＜本事業参加者層の整理（弊社整理）＞

サーキュレーション社は主に離職前のキャリアの専門性が比較的高くスキルベースのマッチングが見込まれる層、WorkStep社は主に離職前のキャリアがスタッフ～リーダークラスで人柄・ポテンシャルベースのマッチングが見込まれる層、Waris社は広くその両方の層をベンチャーバックオフィス/ホテル/RPAの3つの出口を見据えたコースで復職支援。

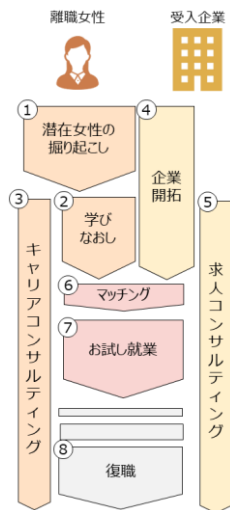


※離職女性の実際の復職支援場面においては、その離職女性の「復職への意欲（緊急性もしくはコミット等）の高低」と、「離職前のキャリアの専門性の高低もしくは組織内ポジション種別」が、実際の支援方策や支援期間等の支援者の振る舞いを分ける要因として大きなものであると見受けられる。本事業においては、それらを人材層を整理する指標としてとり、実際の参加者層整理の場面等で共通言語として活用した。

# 実施内容 ~実施内容サマリ~

▶ 株式会社Warisは、「ベンチャーバックオフィスコース（ベンチャー企業のバックオフィス職への復職を目指すコース）」、「ホテルコース（ホテル業界の各職種への復職を目指すコース）」、「RPAコース（RPA関連プロジェクトへの復職を目指すコース）\*1」の3つのコースにて復職を支援。求人ニーズの高いこれらの企業群へのマッチングノウハウを確立し、将来に向けた受入先企業母集団の拡大に寄与した。

※以下の附番に基づき、各実証機関の各実施内容のサマリを記載



Waris		
ベンチャーバック オフィスコース	ホテルコース	RPAコース
① SNS、新聞折込等の潜在層へ届きやすい媒体を使用した掘り起こし ・住宅地近郊エリアにおける子ども同伴OKのイベント開催 ・各コースの概要を説明する説明会イベントの開催		※協業先主導で実施
② 離職期間を経てベンチャー企業のバックオフィスにて活躍している実務家等による、講座の開催	・離職期間を経てホテル業界にて活躍している実務家等による講座の開催	
③ 講座受講前、講座受講中、マッチング前、お試し就業前後でのキャリアコンサルティングの実施（全4回）		*⑥と一体的な実施 キャリアコンサルティング及びマッチングの実施（1回）
④ ベンチャー企業との繋がりのある金融機関や地域企業と連携した企業開拓の実施	・業界特化型の求人媒体と連携した企業開拓の実施	
⑤ マッチング候補者のペルソナを提示することによる、求人内容の最適化を実施		※協業先主導で実施
⑥ 候補者自身、及び企業双方によるPRプレゼンテーション等を組み込んだマッチングイベントの開催（各1回開催）		
⑦ ・週3～5日、1日4～7時間、1～2か月程度のお試し就業の実施（6社9名）	・週3～5日、1日4～7時間、1か月～のお試し就業の実施（4社5名）	
⑧ 復職者8名	復職者5名	復職者16名

\*1 RPAコースについては、協業先（株式会社MAIA・RPAテクノロジーズ株式会社・株式会社ピキユープ）とともに実施している「RPA女子プロジェクト」との連携実施。Warisはそのうち受講生のキャリアコンサルティングと案件マッチングのパートを担当。

<取組の様子>



▲①ホテル講座の参加者向け募集HP



▲①子ども同伴OKイベントの様子（子どもは別室にて自由ワークショップに参加）



▲②ホテル講座での学びなおしの様子



▲④企業開拓にて実際に使用した企業開拓用チラシ

- ▶ Work Step株式会社は、地元福岡で培ったノウハウを踏まえ、名古屋・一宮においても新規に活動を展開。また、復職実現までの一連の流れを伴走型で支援する『一気通貫キャリアコーディネーター』を事業開始時に養成。重要な活動基盤である支援者育成にも取り組んだ。
- ▶ 株式会社サーキュレーションは、スキルベースでの復職支援を実施。企業に対して離職女性人材の強みをワンワードで打ち出し、就労条件に引きずられない、人材本来の強みや価値そのものによるマッチングノウハウを、女性復職の領域においても確立した。

Work Step			
福岡	名古屋	一宮	
①	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新聞、SNS、HP等の媒体に加え、小学校等公的機関や地域のNPO団体等と連携したチラシ配布を行い、潜在層へ着実に情報を届けるアプローチでの掘り起こしの実施</li> <li>・参加検討中の女性に対し、プログラム内容及び支援体制に関する説明会の実施</li> </ul>		
②	<ul style="list-style-type: none"> <li>・家庭での経験を活かし、企業においてチームの要（＝ボランティア）の人材となることを目指した学びなおしプログラム「ママ・ボランティア講座」の実施</li> </ul>		
③	<ul style="list-style-type: none"> <li>・講座修了後およびお試し就業前後等、個人の状況に即したタイミングでのキャリアコンサルティングの実施</li> <li>・お試し就業時においてはキャリアコンサルティングに繋がる内容を盛り込んだ応援メッセージをメールにて発信</li> </ul>		
④	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地元の商工会議所等各種団体、NPO等と連携した企業開拓の実施</li> <li>・企業向け説明会開催を通じた事業主旨の理解促進</li> </ul>		
⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育児中の女性人材へのアピールポイントを言語化する欄を設ける等、育児中の女性人材が働きやすい環境確認・環境づくりを推進する求人票の活用</li> </ul>		
⑥	<ul style="list-style-type: none"> <li>・候補者自身によるPRプレゼンテーションを盛り込んだマッチングイベントの開催</li> <li>・個別マッチングの実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個別マッチングの実施</li> </ul>	
⑦	<ul style="list-style-type: none"> <li>・週2～4日、1日4～6時間、1ヶ月程度のお試し就業の実施（福岡13社21名、名古屋3社4名、一宮1社1名）</li> <li>・インターン日誌を使用した参加者への伴走フォローの実施</li> </ul>		
⑧	復職者13名	復職者4名	復職者1名



◀復職までの一連の流れにおいて女性と伴走する「一気通貫キャリアコーディネーター」養成講座の様子

◀①欠席した参加者向けの説明会動画限定配信

◀②「ママ・ボランティア講座」の様子

◀⑥企業と女性のマッチングイベントの様子

サーキュレーション	
①	<ul style="list-style-type: none"> <li>・SNSを通じた掘り起こし、および自社保有DBのうち未稼働層に対する呼びかけ</li> <li>・ロールモデルの講演等やスキル棚卸ワークショップを盛り込んだイベント開催</li> </ul>
②	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市場における求人ニーズを理解した上で自身の強みを定義する学びなおしプログラムの実施</li> </ul>
③	<ul style="list-style-type: none"> <li>・キャリアや職能等についてのヒアリング、求人市場におけるニーズに係る情報提供を目的としたキャリアコンサルティングの実施</li> </ul>
④	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既に稼働実績のある企業に対する、女性人材受入ポジション開拓の実施</li> <li>・社内営業と連携した新規の企業開拓の実施</li> </ul>
⑤	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期待役割、ゴール、必要なスキルを擦り合わせる事を目的とした求人コンサルティングの実施</li> </ul>
⑥	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役割期待、ゴール、必要なスキルベースでの個別マッチングの実施</li> </ul>
⑦	<ul style="list-style-type: none"> <li>・週1～3日、1日3～4時間、3～6ヶ月程度のオンサイト・リモートハイブリッド型等でお試し就業の実施（11社11名）</li> <li>・お試し就業開始後1か月時点での面談の実施</li> </ul>
⑧	復職者0名 ※2月25日時点では引き続き⑦を実施中



◀①新規掘り起こしを目的としたSNSでの広告において実際に使用したバナー画像



▲②イベント形式での学びなおしプログラム実施の様子

# 成果：概要

## 達成したい状態

- 離職女性人材の復職支援の取組全般、中でも実際の復職実現事例からの抽出情報を主なinputとした、

output①：子育てや介護にて離職した女性人材が復職時に必要なスキル標準・その習得が可能な学びなおしプログラムの策定

output②：女性復職支援事業のビジネスベースでのサステナブルな取組継続・展開のポイントの把握

## 実際の達成度

- 左記①・②ともに達成。
  - ①の策定においては、実際の復職実現事例数を鑑み、定量データに加え実証機関3社への定性情報ヒアリングを実施し、inputとなる情報を強化。
  - 後述の詳細ページにて述べる前提・プロセスを経て、「自身を客観的に認識し受け止める力」、「学び取る力」、「“とりあえず”やってみる”力”を、離職女性の復職時に必要なスキル標準として策定。
  - ②の整理においては、実証機関3社に加え、当該領域の有識者3名を招聘し、協議会を開催。取組実践者同士での具体的な議論を通じ、実現可能性を踏まえた打ち手を検討。
  - 後述の詳細ページにて述べる前提・プロセスを経て、お試し就業やキャリアカウンセリングを含む復職実現までのプロセスをワンパッケージとした学びなおしプログラムを策定。
- なお、実証機関3社による実証には、女性人材計278名、受入企業計104社（146求人）が参加。うち、学びなおし講座への参加者114名、お試し就業への参加者計38社/51名、復職事例は47件創出。

## 理由・改善/発展の方向性

- 理由
  - ①の策定においては、離職女性が復職を実現するにはどのようなスキルが必要か検討するにあたり、初めに実態把握を実施。実態把握にあたっては、定量的にその情報を集めるため、共通指標となる15種の力を設定し、それに基づき実証機関3社よりデータ収集を行った。加えて、定量情報からのみでは詳細に把握できない定性情報につき、実証機関3社への深堀ヒアリングを実施し収集。
  - 復職女性にとって最も重要なスキルを明らかにすることに重点をおくため、上記の策定プロセスを構築。
  - ②の策定においては、実証機関3社が、既存の知見を踏まえ学びなおしプログラムを策定・実証。それを実際遂行した中で機能した点、不足していた点等の情報をインプットとし、共通的な要素を抽出しながら策定した学びなおしプログラム案を協議会にて提示し、関係者からのフィードバックを踏まえ、最終化。
  - ①で策定したスキルを得るために最も効率的な学び直しプログラムを明らかにすることに重点をおくため、上記の策定プロセスを構築。
- 改善・発展の方向性
  - 女性復職支援事業を民間事業者がビジネスベースで遂行していくことの課題は、主にそのマネタイズの難しさにある。その要因は何で、それに対して具体的にどのような解決策がありうるか、協議会等を通じて関係者で議論し、まとめた。
  - 短期的な改善方策として、足元の支援クオリティの向上が重要。そのために、まずはこれまで創出された効果的な支援ノウハウの言語化を行った（詳細は別添報告書に記載）。
  - 中長期的な改善・発展方策については、その方向性の議論の結果を別報告書内に整理。これらについては、継続的な議論や試行錯誤が必要。

# 成果：詳細 ～output①：子育てや介護にて離職した女性人材が復職時に必要なスキル標準～

- ▶ 以下の前提・プロセスを経て、「自身を客観的に認識し受け止める力」、「学び取る力」、「“とりあえずやってみる”力」を、離職女性の復職時に必要なスキル標準として策定。

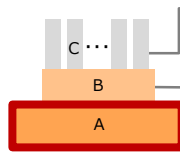
## ＜策定の前提＞

- ✓ 離職女性がまずは“復職を実現する”ために必要なスキルを定めること（下記図1）
- ✓ あらゆる業種・職種に共通し復職時誰にも必要な以下赤枠内のスキルを定めること（下記図2）

＜図1 定めるスキルの範囲①＞



＜図2 定めるスキルの範囲②＞



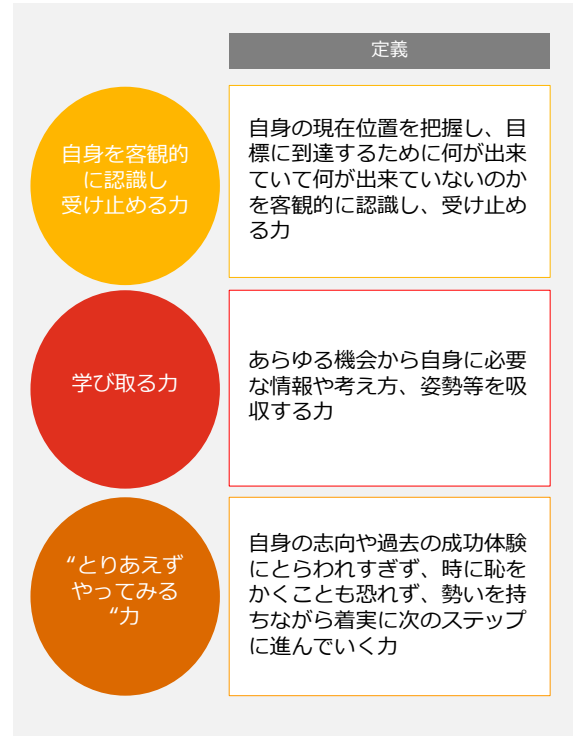
- C：職種にかかもの（≒テクニカルスキル）：**  
特定の職種において必要なスキル  
(例:経理スキル/人事スキル/営業スキル)
- B：業種/企業特性/働き方にかかもの：**  
特定の業種や特定の働き方において必要なスキル  
(例:〇〇業界/スタートアップ企業/リモートワーク)
- A：全員に共通するもの（≒ポータブルスキル）：**  
業種、職種、企業特性等を問わず誰にも必要なスキル

## ＜策定までのプロセス＞

離職女性が復職を実現するにはどのようなスキルが必要か検討するにあたり、初めに実態把握を実施。実態把握にあたっては、定量的にその情報を集めるため、共通指標となる15種の力を設定し、それに基づき実証機関3社よりデータ収集を行った。加えて、定量情報からのみでは詳細に把握できない定性情報につき、実証機関3社への深堀ヒアリングを実施し収集。

	内容	情報収集方法	策定方法
定量情報	社会人基礎力12種+独自に定めた女性特有に必要と考えられる3種、計15種の力について、以下の観点にて実証機関3社でデータ収集を行い、得られた情報 ✓ 企業が採用者に求める力はどれか ✓ 復職が実現した女性と保有する力の相関・違いはあるか	実証機関3社のキャリアカウンセラーや営業担当によるデータ記録	左記情報を踏まえ策定したスキル標準（案）につき、協議会で議論し、弊社にて最終化
定性情報	上記15要素に限らず、下記の観点から捉えられた情報 ✓ 企業が採用者に期待するスキル・姿勢等とはどのようなものか ✓ 離職女性が復職に向け歩みを進めていく際に必要なスキル・姿勢等とはどのようなものか ✓ 復職実現者と非実現者の間に保有スキル・姿勢等の相関・違いはあるか	実証機関3社のキャリアカウンセラーや営業担当による記録等を踏まえ、弊社にて関係者へヒアリング	

## ＜策定したスキル標準＞





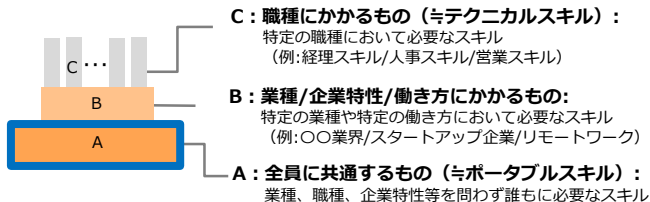
# 成果：詳細 ~ output①：前述のスキル標準の習得が可能な学び直しプログラム～

- ▶ 以下の前提・プロセスを経て、お試し就業やキャリアカウンセリングを含む復職実現までのプロセスをワンパッケージとした学びなおしプログラムを策定。

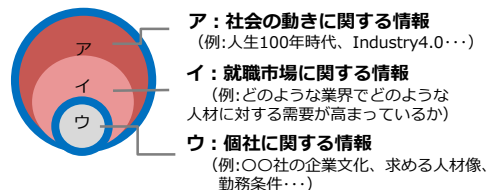
## <策定の前提>

- ✓ 前述のスキル標準の習得に繋がるプログラムを策定すること（下記図1）
- ✓ 就職先種別等によらず誰もに必要な以下青枠内をプログラムの範囲とすること（下記図2）

<図1 取り扱うスキルの範囲>



<図2 取り扱う情報の範囲>

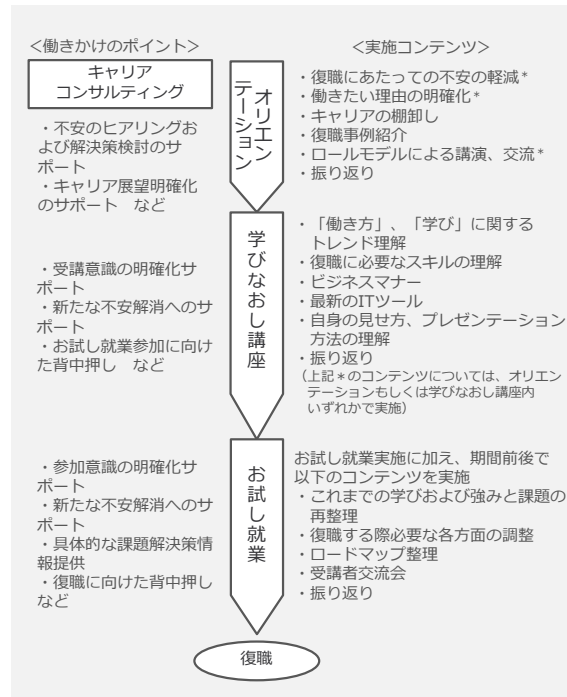


## <策定までのプロセス>

実証機関3社が、既存の知見を踏まえ学びなおしプログラムを策定・実施・実証。それを実際遂行した中で機能した点、不足していた点等の情報をインプットとして弊社にて策定した学びなおしプログラム案を協議会にて提示し、関係者からのフィードバックを踏まえ、最終化。

	内容	情報収集方法	策定方法
定量情報	学びなおしの実施効果について、以下の観点にて企業/離職女性/支援者より得られた情報	実証機関3社のキャリアカウンセラーや営業担当によるアンケート実施	左記情報を踏まえ策定した学びなおしプログラム(案)につき、協議会で議論し、弊社にて最終化
定性情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 企業にとって、学びなおしの実施効果を感じる点</li> <li>✓ 企業にとって役立つコンテンツ</li> <li>✓ 女性本人にとって、学びなおしの実施効果を感じる点</li> <li>✓ 女性本人にとって役立つコンテンツ</li> <li>✓ 支援者から見て、復職実現に向け、効果的であった/不足していたと捉えたコンテンツ</li> </ul>	実証機関3社のキャリアカウンセラーや営業担当による記録等を踏まえ、弊社にて関係者へヒアリング	

## <策定した学びなおしプログラム>

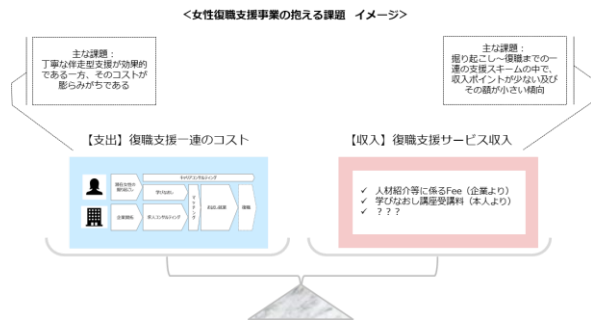


# 成果：詳細 ～output②：ビジネスベースでのサステナブルな取組継続のポイント～

▶ 女性復職支援事業を民間事業者がビジネスベースで遂行していくことの課題は、主にそのマネタイズの難しさにある。その要因は何で、それに対して具体的にどのような解決策がありうるか、協議会等を通じて関係者で議論し、まとめた。

要因

復職支援事業においては、支出（丁寧な伴走型支援が効果的である一方その実施コストが膨らみがちであること）と収入（掘り起こし～復職までの一連の支援スキームの中で収入ポイントが少ないおよびその額が小さくなりがちであること）のアンバランスが、そのマネタイズを難しくしている。



解決の方向性（サステナブルな取組継続のポイント）

左記要因を解消し、ビジネスベースでのサステナブルな取組継続を実現するためのポイントは、①既存の支援ノウハウの活用と更なる試行錯誤の継続（狙い：支援の質向上を通じた復職実現率（Feeポイント）の向上）、②企業への啓蒙や人材側の市場価値向上に資する学びの促進など、中長期的な取組の並行推進（狙い：マーケット拡大）、③ビジネスモデルの再構築・転換（狙い：収益向上）の3点であると整理。以下に、それらに係る具体的な解決策を整理した。

（凡例）

- 既存の支援ノウハウの活用～更なるPDCAにより解決が見込める性質のもの
- ▶ 中長期的な取組により解決が見込める性質のもの
- ビジネスモデルの再構築・転換により解決が見込める性質のもの

