

女性の在宅・SOHOワーカーの実態に 関する事例ヒアリング調査

労働者・事業者性の分類と経年変化

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

まえがき

情報通信技術の発展の中で、出産・育児期等を通じる女性の自営（請負）形態での就業継続の手段として、「在宅・SOHO ワーク」に期待が高まっている。本資料シリーズは、9名の女性在宅・SOHO ワーカーに対しての、結婚・出産、勤務先の離職、在宅・SOHO ワークの開始、開始後の試行錯誤や職業キャリアの発展など、経年的な実態に関するヒアリングを行った調査成果に、在宅・SOHO ワーカーの労働者・事業者性とその変化についての考察を加えつつ、整理したものである。

このヒアリング調査は基本的に平成15年度に実施されたものであり、それに基づいて、(1)「家庭（特に育児）との両立」は実態として確保されているか、(2) 継続実施が簡単ではないと見られるなかで、在宅・SOHO ワーカーがどのようなプロセスを経て職業キャリアを進展させているか、(3) 仕事の確保難などの問題点の解決策として注目される「グループワーク・ワーカー登録会社」の実態はどうか、という3つの視点から検討を行った結果が、JILPT Discussion Paper Series 04-003「在宅・SOHO ワークと女性の就業継続」（労働政策研究・研修機構『ディスカッション・ペーパー・シリーズ No.1』（2004）所収）として取りまとめられ、公表されている。

その検討の結果、①育児との両立のためには育児の外部化や夫の参画が不可欠であること、②キャリア発展は多面的な性格の在宅・SOHO ワーカーを生み出していること、③能力向上は基本的に自助努力によるものであること、④グループワークは様々なメリットとともに運営の不安定さを抱えていること、⑤インターネット上で会社員と同じような仕事ができることをコンセプトとする登録会社の発展事例がみられること、などが明らかになると同時に、今後の課題として、在宅・SOHO ワークを“在宅就業”の側面からではなく、短期の“業務請負”社员的な観点からその実態を把握、検討することの必要性なども示された。

このように、多様な側面を有する在宅・SOHO ワークに関するヒアリング調査の結果を保存するため、印刷資料という形式で公表することとした。ヒアリングの実施に多大なご協力を頂いた方々に感謝の意を表するとともに、ヒアリング手法や結果内容等に関する読者諸兄のご批判を待ち、今後のさらなる研究の糧としたい。

本資料シリーズの公表を通じて、この研究分野の議論の活性化に少しでも寄与できれば幸いである。

2005年10月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小野 旭

研究参加者

氏名
かんたに たかゆき
神谷 隆之

所属
労働政策研究・研修機構 主任研究員

目 次

第1章 調査研究の目的と方法

1 研究の目的	1
2 調査の対象と方法	2
3 電子メールヒアリング調査について	3

第2章 女性在宅・SOHOワーカーの労働者・事業者性の分類と経年変化

1 労働者・事業者性の分類	5
2 労働者・事業者性の経年変化	6
3 含意と政策的課題	9

第3章 ヒアリング調査結果

1 在宅・SOHOワーカーAさん（千葉県）	11
2 在宅・SOHOワーカーBさん（神奈川県）	15
3 在宅・SOHOワーカーCさん（富山県）	23
4 在宅・SOHOワーカーグループDのE代表（宮城県）	26
5 在宅・SOHOワーカー企業組合FのG代表（富山県）	34
6 在宅・SOHOワーカー登録会社（有）H社のI代表（北海道）	37
7 H社メンバーの在宅・SOHOワーカーJさん（奈良県）	51
8 在宅・SOHOワーカー登録会社（株）K社のL代表（東京都）	53
9 在宅・SOHOワーカー登録会社（株）M社の社員Nさん（福島県）	57

第1章 調査研究の目的と方法

1 研究の目的

育児休業制度を中核とする様々な仕事と育児・家庭の両立支援策にもかかわらず、依然として出産・育児に直面した女性の約3人に2人が仕事を離れる状況にある¹。退職に至る理由は多様なものと考えられるが、彼女たちの中に就業意欲が強い者も少なくない。

こうした中、90年代後半からの情報化の進展やインターネットの普及に伴い、家庭、特に育児と両立する就業形態として“在宅・SOHOワーク”に期待が高まっている。「自宅を中心に、IT（情報通信）機器を用いて、自営（請負）の形態で、自分のサービスを提供して、報酬を受け取る」働き方である。通勤が不要で、時間に制約されずに働ける点が大きなメリットとされる。

今回の調査研究では、出産・育児期等を通じた女性の就業継続の手段として期待される“在宅・SOHOワーク”について、(1)「家庭（特に育児）との両立」は実態として確保されているか、また(2)継続実施が簡単ではないと見られるなかで、在宅・SOHOワーカーがどのようなプロセスを経て職業キャリアを発展させているか、さらに(3)仕事の確保難などの問題点の解決策として注目される「グループワーク・ワーカー登録会社」の実態はどうか、という3つの視点から検討を行った。

その検討結果は、JILPT Discussion Paper Series 04-003「在宅・SOHOワークと女性の就業継続」（2004）として取りまとめ、労働政策研究・研修機構（2004）及び同機構のHP上（<http://www.jil.go.jp/institute/discussion/2004/04-003.html>）で公表されており、①育児との両立のためには育児の外部化や夫の参画が不可欠であること、②キャリア発展は多面的な性格の在宅・SOHOワーカーを生み出していること、③能力向上は基本的に自助努力によるものであること、④グループワークは様々なメリットとともに運営の不安定さを抱えていること、⑤インターネット上で会社員と同じような仕事ができることをコンセプトとする登録会社の発展事例がみられること、などが明らかになった。

それを踏まえ本研究では、上記②でも既に一部言及されている点であるが、在宅・SOHOワーカーに対する保護・支援対策の問題と深く関連するその労働者性と事業者性の問題²について検討する。女性の在宅・SOHOワーカーも就業を継続していくにつれて、対発注者との関係では単独ではなく複数の発注者から仕事を受注するようになり、同時に、他の在宅・SOHOワーカーとの関係ではグループワークのリーダーとして発注者の立場にも立つようになっていくということからいえば、労働者性を低下させ事業者性を高めていく傾向が強いのではないかという仮説が提起できる。そこで事例ヒアリング調査をもとにこの仮説を検証し、政策的含意を検討することにする。

¹ 厚生労働省（2002）

² この問題に関する研究としては、日本労働研究機構（2003）がある。

2 調査の対象と方法

調査は、在宅・SOHO ワーカー及びワーカーグループのリーダーや在宅・SOHO ワーカー登録会社の代表者等を対象に、ホームページ情報などをベースにしつつ、主に電子メール（一部電話を含む）によるヒアリング調査を行った。

ヒアリング対象者は以下の表 1 に示す 9 人で、2003 年 11～12 月にヒアリングを実施し（ただし⑨の対象者については、2004 年 6～7 月に別途に実施した）、その結果は本資料シリーズの第 3 章に示している。このうち①、⑥及び⑧の対象者については、筆者は 1999 年にもヒアリングを行っており³、また⑥の対象者については 2004 年 5～7 月に、④の対象者については 2004 年 10～11 月に、各々さらに追加ヒアリングを行っている。

こうした同一対象者に対する継続的なヒアリングの実施は、在宅・SOHO ワーカーの労働者・事業者性が経年的にどう変化していくかを検証することに効果が大きいとの判断に基づいている。なお表 1 では、前提条件として各ヒアリング対象者の在宅・SOHO ワーク開始までの経緯の概要を、整理しておく。

表 1 ヒアリング対象者の在宅・SOHO ワーク開始までの経緯概要

	退職理由	ブランク	在宅ワークの理由・契機	勤務時の職種	在宅ワークの開始職種
①ワーカー A さん (奈良県)	第一子出産 夫婦とも残業多	約 3 年	パソコン購入費回収 (人材バンク登録)	SE	入力
②ワーカー B さん (神奈川県)	第一子出産 元々の独立志向	約 2 ヶ月	以前の勤務先との合 意で登録スタッフに	調査研究職	調査研究職
③ワーカー C さん (富山県)	第一子出産	約 4 ヶ月	以前の勤務先からの 依頼	パソコンオペ レーター	パソコンオペ レーター
④ワーカーグループ D の E 代表 (宮城県)	転居(夫の転勤など) への特別措置(支店で 本社の仕事)継続困難	なし	独立(在宅勤務との 選択)、以前の勤務先 から発注	SE	SE
⑤ワーカー企業組合 F の G 代表 (富山県)	長男(3 歳)の健康上の 理由	2 年程度 (その間内職 は実施)	在宅ワークマニユア ル本との出会い	美容部員など	入力
⑥ワーカー登録会社 H 社の I 代表 (北海道)	第一子の妊娠 (夫が転勤族)	約 3 ヶ月	就業継続の希望 (営業で仕事獲得)	パソコンの 商品企画	ライティング (パソコン関 連)
⑦H 社メンバーの ワーカー J さん (奈良県)	第一子の妊娠	約 8 ヶ月	以前の会社の知人か らの誘い	パソコンソフ トのマニユア ル作成	ライティング (パソコン関 連)
⑧ワーカー登録会社 K 社 L 代表 (東京都)	独立(パソコン会計 システム導入)	なし	(一人で処理出来な い仕事を受注)	会計事務	伝票入力
⑨ワーカー登録会社 M 社社員の N さん (福島県)	1 日 3 時間のパート 勤務(子供の成長で余 裕)	なし	地元の企業が行った 「テレワーク実証事 業」に参加	健康診断業務 補助	入力等

資料出所：神谷（2004）に、M 社 N さんの事例を追加。

³ 日本労働研究機構（2000）

3 電子メールヒアリング調査について

(1) 当該調査手法を選択した意図

在宅・SOHO ワーカーに対するヒアリング調査を行うに当たって、主に電子メールヒアリング調査という手法を採用した理由は、直接的には筆者の体調上の問題から、地方に出向いての調査が難しいということにある。

しかし同時に、インターネット化に伴って発展している在宅・SOHO ワークに関しては、インターネットによる電子メールを使ったヒアリング調査という手法がどのようなメリットがあり、一方で、どのような制約や課題を有しているかを探ってみることも意図していた。

(2) 具体的方法

電子メールヒアリング調査は、以下のようにして行った。すなわち、当該ワーカーあるいはワーカーグループやワーカー登録会社等自身の HP（ホームページ）、また関係団体の HP に掲載されている紹介記事などにより一定の情報が得られるワーカー等を対象に、

- ① まず、電子メールまたは電話により電子メールヒアリング調査実施の依頼を行う。
- ② 調査協力への了解が得られた場合、上記の既存情報をもとに調査構想に添った形で対象者の状況を整理し、不明な点に関する質問事項を織り込みつつ文案を作成し、それを対象者にファイル形式で添付送付して、内容確認・修正と質問への回答（自由記入方式）を依頼する。
- ③ 前記の文案の確認・修正及び質問事項への回答をもとに、ヒアリング結果（一次案）を作成し、修正や回答等に関してさらに確認したい事項や疑問点がある場合には、追加質問を行う。
- ④ 必要に応じ、上記③の内容確認、追加質問の作業を繰り返しつつ、ヒアリング最終結果のとりまとめを行う。

例えば、N さんに対するヒアリングは 2004 年 6 月に質問内容を含んだ文案を電子メールで送付し、それに対して 7 月に得られた基本回答により作成した一次案をもとに、12 月までの間必要に応じ、随時電子メールで追加質問を行い、最終結果を整理した。

(3) メリット

実際に在宅・SOHO ワーカーに対する電子メールヒアリング調査を行った結果から、そのメリットと考えられる点を挙げると以下の 2 点である。

第 1 点は、HP や各種資料で事前に可能な限りの情報を集めてそれを前提に質問を作成して、自由記入による文章での回答を求めることにより、面接調査での話し言葉では得られない性格の本音が得られる側面が少なからずあると考えられる点である。特に、対象女性にとって在宅・SOHO ワークは、結婚や出産あるいは夫の転勤といったライフイベントの中で就

業を継続していく数少ない手段として認識されている傾向が強く、自ら当該のワークスタイルを選択した経緯や考え方を時間的余裕を持って整理し、文章化した本音を得られる側面がある。

第2点は、電子メールを利用することにより、(特に今回の調査では対象者の多大な協力が得られたため) 回答の疑問点への繰り返しの質問や、他の対象者との比較のために新規の追加質問を行うことが出来たので、1~2回限りの面接調査では得られない密度の濃いヒアリングが可能となったことである。

(4) 制約や課題

一方、電子メールヒアリング調査という手法には、一定の制約や課題も存在する。

第1点は、対象者に関してそれなりの事前情報が存在しない場合には、いきなりの電子メールヒアリングの依頼は不可能に近い。そうした側面からは、在宅・SOHOワーカーの場合、電子メールヒアリングの対象者は自らHPを開設しているか、各種の取材を受けたことがあるなど、いわば自らの情報公開に積極的な「好事例」に限定される傾向が強いとみえる。

第2点は、対象者と顔を合わせながらの聴取でないために、答え方の雰囲気や本音などが十分に把握できず、またそれを踏まえた新たな質問が行えない可能性が存在することも考えられる。ただしこれについては、対面聴取でないと答え方の雰囲気は捉えられないということは否定できないが、(3)で指摘したように文章での自由回答で初めて本音が把握できる、という側面も考えられ、各々一長一短の手法ともいえる。

いずれにしても、本調査自体は、電子メールヒアリング調査という手法を面接ヒアリング調査と比較することを直接の目的として行ったわけではない。今後本格的に、そのメリット、制約や課題を明らかにし、手法の改善の可能性について検討していく必要がある。

なお本研究については、その調査手法において以上のような諸側面があることに留意しつつ、調査結果を解釈する必要がある。

第2章 女性在宅・SOHO ワーカーの労働者・事業者性の分類と経年変化

この章では、本資料シリーズにおける検討テーマである女性在宅・SOHO ワーカーに関する「労働者・事業者性の分類と経年変化」について検討する。1 では労働者・事業者性を分類し、2 ではヒアリング事例の労働者・事業者性の経年変化を整理して、3 で含意と政策的課題を検討する。

1 労働者・事業者性の分類

北浦（2003）によると、「SOHO ないし在宅ワーカーは、事業者（企業家）であるか労働者であるかという問題の本質は、自営業（self-employed）の持つ労働者と企業家との二面性に帰着する」。すなわち「SOHO ないし在宅ワーカーについては、事業者性と労働者性との二面的側面が併存しているのが特徴である」とされている。

したがって、在宅・SOHO ワーカーの労働者・事業者性を分類するに当たっては、「労働者であるか、それとも事業者であるか」という二者択一的ではなく、「どの程度労働者であり、同時にどの程度労働者であるか」という程度判定の視点が必要となる。

そのためここでは、在宅・SOHO ワーカーの労働者・事業者性を検討するにあたり、①受注先数（1社（者）か、2社（者）以上か）と②他の在宅・SOHO ワーカーへの仕事の再発注の有無、の2つの側面から労働者・事業者性の程度を検討し、分類を行う（図1）。

まず、最も労働者性が高い（事業者性が低い）タイプは、1社（者）からのみ仕事を受注し、その仕事を自分だけで行うワーカーで、「Ⅰ（依存）型」と呼ぶ。以前の勤務先などからのみ仕事を請け負っているワーカーのほか、グループワークのリーダー以外のメンバーやワーカー登録会社のメンバーなども該当する。なお、登録会社所属のⅠ（依存）型の在宅・SOHO ワーカーの中には、当該の登録会社に雇用化（「Ⅱ型」と呼ぶ）され、事業者性がなくなるケースも見られる。

次に、受注面で事業者性が高まる（労働者性が低まる）タイプは、受注した仕事は自分だけで行うが、受注先が2社（者）以上の複数にわたるタイプで、「Ⅱ（フリーエージェント）型」と呼ぶ。なお、受注先が2社（者）以上の複数にわたる場合でも、それらが固定的な数社（者）のケースと、不特定多数のケースとが考えられる。

他方、受注した仕事の実施面でも事業者性が高まる（労働者性が低まる）タイプは、受注先が2社（者）以上の複数にわたるとともに、受注した仕事の一部または全部を他の在宅・SOHO ワーカーに再発注するタイプである（なおモデル的には、1社（者）からのみ受注しつつ、他の在宅・SOHO ワーカーに仕事を再発注するケースも想定されるが、ヒアリング事例の中にはそうしたケースは存在しなかった）。

こうしたタイプは、「Ⅲ-a（グループワーク・リーダー）型」と「Ⅲ-b（コラボレーション）型」とに分かれる。「グループワーク」とは主に、営業力を持った在宅・SOHO ワカ

ーが、自分だけではこなしきれない仕事を手伝ってもらうため、知人などに声をかけて役割分担をしながら（リーダーは主に営業や進行管理など、メンバーは主に具体的な業務遂行を行う）、グループとして継続的に在宅・SOHOワークを行う形態である。形式上は、リーダーが個人（非法人）として仕事を受注し、その一部分をメンバーに個人として再発注する。

図1 在宅・SOHOワーカーの労働者・事業者性の分類

<受注先数>			
1社（者）		2社（者）以上	
0（雇用）型	I（依存）型	II（フリーエージェント）型	III-a（グループワーク・リーダー）型
			III-b（コラボレーション）型
			IV（ワーカー登録会社経営）型
（原則）無し			有り
<他のワーカーへの再発注の有無>			

「グループワーク」は継続的な人的結合に特徴があるが、それに対して「コラボレーション」は仕事単位の一時的な人的結合に特徴がある。例えば、システム開発者がWebデザイン+システム開発の仕事を受注した場合、その仕事単位でシステム開発者がWebデザイナーに仕事を依頼する形態である。システム開発の一部を他のシステム開発者に依頼するケース、逆にWebデザイナーがシステム開発の仕事に依頼してくるケースもある。各在宅・SOHOワーカーは普段から情報交換などの人的ネットワークを保っているが、グループとして活動しているわけではない。コラボレーションの場合も形式上は、在宅・SOHOワーカーが個人（非法人）として仕事を受注し、その一部分をコラボレーション相手に個人として再発注する。

最後に、最も事業者性が高い（事業者そのもの）といえるのは、「IV（ワーカー登録会社経営）型」である。彼女たちは現在では経営者であるが、II（フリーエージェント）型やIII-a（グループワーク・リーダー）型を経て、在宅・SOHOワークを事業として登録ワーカーに再発注する有限・株式会社に発展させている。

2 労働者・事業者性の経年変化

女性の在宅・SOHOワーカーは経験年数の増加とともに、基本的に労働者性が低下し事業者性が高まる方向にある（これには前述のように、本調査の対象サンプルが、積極性を持った好事例に限定される傾向が強いことも影響している）。そこで図1をもとに、調査対象ワーカーの労働者・事業者性の経年変化をパターン分けしてみると、大きく5つのタイプに分類できる（表2、表3）。

まず、第1の変化パターンは「I→II型」パターンである。Aさん、Bさん、Cさんが該当する。以前の勤め先など1社に依存する形態で在宅・SOHOワークを開始するが、一定期間後からは営業活動等により受注先を複数社（者）に拡大し、フリーエージェント化するパ

ターンである。

表2 在宅・SOHO ワーカーの開始後のキャリア

	ワーカー	開始・助走	展開・模索	現状	今後の方向など
フリーエージェント型	ワーカー Aさん	・登録会社等を通じた入力業務で助走期間	・Web作成、アプリ開発などを開始 ・受注が大量化傾向にある入力系業務ではグループリーダー役も	・アプリ開発増加（前職のSE経験活かしたい、入力だけではやってゆけない）	・起業は考えない ・何時でも仕事から離れられる態勢（親の介護等への備え）
	ワーカー Bさん	・以前の勤務先からアイデア出し、調査分析などパーツ的仕事の発注	・バブル崩壊で以前勤務先の地域調査が減り、福祉・環境関連など受注先が増えフリー化	・勤務経験や仕事仲間がいるシンクタンクから1～2年単位の調査研究プロジェクトを受注	・法人化も考えないこともないが、あくまでテーマ主体に個人のフリーエージェントを続けたい
	ワーカー Cさん	・以前の勤務先からパソコンオペレーターの仕事依頼 ・半年で終了後は営業の開始	・HPによるワーカー間の交流からパソコン関連業務のグループ結成 ・運営問題や家庭事情から2年で解散	・個人でインストラクター業務に従事 ・「在宅ワーカー」から「一事業者」になったと思う	・子供も成長し仕事への欲も出てきた ・土日や夜間でも受注してゆきたいと思っている
コラボ・GWリーダー型	グループDのE代表	・以前の勤務先から独立し、SEの仕事を受注 ・発注は1年で、営業が必要に	・SOHO仲間を入力系メンバーも含めたグループを結成したが、考え方の違いから3ヶ月で一旦解消	・システム系+WEBデザイナー+営業代行のコラボレーションとして再出発	・システム系メンバーを増やしたいが難しい ・法人化の予定は今のところなし
	ワーカー企業組合FのG代表	・マニュアル本と出会い入力系資格の猛勉強 ・電話・飛び込みで営業活動	・受注が増えると、グループワーク、SOHOグループへと発展 ・当初メンバーに絞り込み、企業組合化	・5人のメンバーで入力系、インストラクター業務などを受注 ・インストラクターなど非在宅業務増加	・入力業務の減少など仕事確保が課題 ・パソコンは誰でも使える時代、提案型の営業が必要かも
登録会社経営型	在宅ワーカー登録会社H社のI代表	・勤務活かしたパソコンライターの仕事、営業で獲得 ・多忙時、昔の職場仲間へ依頼	・チーム単位での効率的な業務遂行を行うチームSOHOのコンセプト ・自分での仕事を減らし大きな単位の仕事を受注、法人化	・インターネット上で、会社員と同じ様な仕事ができる”ネットオフィス”というコンセプトでSOHOをマネジメント	・インターネット業務、コミュニケーション業務の一層の展開 ・ローカルオフィスの全国展開化
	ワーカー登録会社K社のL代表	・フリーの仕事で大量の入力処理を請け負う。 ・サイトで求人募集し、事業化	・コアメンバーは営業、登録者との連絡、管理等4～5人 ・仕事は10～15人程度のリーダー中心にプロジェクトで	・営業代行が2名増えた ・リーダーは複数のプロジェクトを兼任する傾向	・営業の育成に力を入れている。 ・営業面で個人代理店的な人を組織化してゆきたい
登録型	H社メンバーのワーカーJさん	・以前の勤務先の知人からライティングの仕事の誘い	・パソコン関連以外にも執筆分野を拡大	・チームのチーフ（リーダー役） ・人事の仕事も	（私のケースは幸運で、勤務継続も含めた選択肢が必要）
雇用化型	M社社員のNさん	・現在の勤務先実施のテレワーク訓練を受講後、入力等を請負	・会社のコールセンター立上げに際し、電話オペレーターとして契約社員採用	・事業拡大に伴い、プロジェクトマネージャーとして正社員に抜擢	・在宅ワーカーは孤独感を感じがちであり、気軽に顔を出せるサテライトオフィスが重要

資料出所：神谷（2004）に、M社Nさんの事例を追加。

表3 調査対象ワーカーの労働者・事業者性の変化と変化パターン

対象者	労働者・事業者性の変化	変化パターン
Aさん	I型 → II型 (業務に応じIII-a型も)	・ I型→II型
Bさん	I型 → II型	
Cさん	I型 → II型 → III-a型 (解散) → II型	
Eさん	I型 → II型 → III-a型 (解消) → III-b型	・ I・II型→ III-a・III-b型
Gさん	II型 → III-a型 → (GW的)企業組合化	
Iさん	II型 → III-a型 → IV型	・ II型→IV型
Lさん	II型 → IV型	
Jさん	I型 (H社のSOHOワーカーの中ではチーフ役)	・ I型の継続
Nさん	I型 → O型 (雇用化:契約社員→正社員)	・ I型→O型

なおこのタイプには、受注の拡大に伴い業務の必要に応じ(Aさん)、あるいは一時的に(Cさん)、リーダーとしてグループワークを行う傾向も見られる。しかし、「能力・責任感等の信頼の置ける人をメンバーに」「恒常的ではなく大きな仕事が入った際」だけに限定(Aさん)されたり、「運営問題やメンバーの家庭事情から2年で解散」(Cさん)するなど、現状では基本的にフリーエージェントとして、あるいはそれに戻って働いている。

以上のことから、在宅・SOHOワークのグループワーク(GW)においては、リーダーとメンバー間の責任体制や人間関係などで不安定性が大きいことがうかがえるが、このことは次の「I・II型→III型」においても同様である。

在宅・SOHOワークを以前の勤務先からの受注で開始したEさん、いきなり積極的な営業活動により開始したGさんともフリーエージェントを経て、受注量の拡大に合わせて一旦はグループワークを開始したが、「メンバーとの考えの違い」(Eさん)や「グループが拡大し過ぎ当初メンバーに絞り込むため」(Gさん)、グループワークを一旦解消し、Eさんは仕事ごとにメンバーが集まるコラボレーション、Gさんは当初のメンバーに戻ったグループワーク的な企業組合化を図っている。いずれにしても、在宅・SOHOワークにおけるグループワークの不安定性が再確認できる。

グループワークにおけるリーダーとメンバー間の不安定な関係に対処する方法として、それを有限・株式会社化し、両者の関係を明確化することも行われている。それがIさん、Lさんが該当する「II型→IV型」である。グループワークにおけるリーダーが営業や管理など会社経営に専念し、現実の業務進行は受注した業務ごとにプロジェクトを立ち上げ、リーダー(チーフ役)を中心にメンバーが役割分担をして行っている。

こうした中、JさんはH社の登録メンバーを続けている側面では1社依存の登録ワーカーであるが、他方グループワーク時代からのメンバーとして「チーム(プロジェクト)のチーフをやったり、新メンバーの採用や教育訓練にも関与」している側面では、1社依存(I)型の登録ワーカーのキャリア発展の可能性を示している。これは登録会社の管理機能にコミットするという意味で、事業者性よりは逆に労働者性を強める方向を含んでいると見られる。実際、H社では登録メンバーの一部について遠隔雇用化構想が検討されている。

また N さんの「雇用化（O）型」事例は、登録会社の順調な発展と有能な人材の不足という条件の下で、在宅・SOHO ワーカーが雇用化されうる可能性を示している。

3 含意と政策的課題

以上で概観したように、女性在宅・SOHO ワーカーの労働者・事業者性が経年変化することの意味と、それを踏まえた在宅・SOHO ワーカー対策のあり方について、以下に提示する。

(1) フリーエージェント対策

まず営業能力を有する在宅・SOHO ワーカーは、在宅・SOHO ワークを I（依存）型から開始しても、短年数で II（フリーエージェント）型に移行する傾向が強いため、こうしたワーカーについては事業者性の強い側面を捉えて、自営業者として認知しつつ支援措置を中心に講じていくことが重要といえる。

(2) グループワークのメンバー、登録ワーカー対策

一方、在宅・SOHO ワーカーの中で I（依存）型で事業者性が低いワーカーが多いのは、自らは仕事獲得のための営業活動を行わない、登録会社やグループワークのメンバーワーカーである。こうしたワーカーに対する保護措置を中心とした施策は登録会社の事業主やグループワーク（GW）のリーダー役を通じて行うことが必要であるが、その際には登録会社の事業主や GW のリーダー役がメンバーワーカーに対して講ずるべき措置を、例えばガイドラインとして例示することも適切と考えられる。同時に、営業やメンバー管理の負担が集中する傾向にある GW のリーダー役には、研修等一定の支援措置も必要といえる。

(3) 在宅・SOHO ワーカーの雇用化促進

ヒアリング事例では、在宅・SOHO ワーカーには経年的に事業者性が高まる者が多い一方、登録会社での人手不足（同時に、対象者の能力の高さ）や業務役割が組織的に組み込まれることなどにより、雇用化されるケースも見られる。政策的に在宅・SOHO ワーカーの雇用化を促進する視点も必要と考えられる。

<参考文献>

- 神谷隆之（2004）JILPT Discussion Paper Series 04-003 「在宅・SOHO ワークと女性の就業継続」（労働政策研究・研修機構『ディスカッション・ペーパー・シリーズ No.1（2004）』所収、及び <http://www.jil.go.jp/institute/discussion/2004/04-003.html>）
- 北浦正行（2003）「在宅ワークの支援に関する政策の現状と課題」
：下記の日本労働研究機構（2003）第 4 章

厚生労働省（2002）「第1回21世紀出生児縦断調査」

日本労働研究機構（2000）データブックシリーズ「SOHO・在宅ワーク2000」

日本労働研究機構（2003）調査研究報告書 No.159「在宅ワーカーの労働者性と事業者性」

第3章 ヒアリング調査結果

1 在宅・SOHO ワーカーA さん（千葉県）

(1) 前回ヒアリング（1999年）以降の在宅ワークの状況

- ・在宅ワークは1996年から始めたが、98年までは入力業務中心の「助走期間」だった。
- ・前回ヒアリング時の99年は、Web作成業務を始めたり、情報処理試験の問題作成・解説やテキスト執筆を行うなど、「ステップアップ期」だった。
- ・翌2000年はインストラクター・ITサポート業務が増えたほか、FileMakerProによるデータベース構築の作業を開始するとともに、Excel VBAによるデータ変換プログラムを作成してVBAマクロに関する技術を習得するなど、アプリケーション開発に関する「スキルアップ期」だった。
- ・そして2001年以降は、書籍1冊まるごと入力&レイアウト作業を請け負うなど、グループワークによる「レベルアップ期」といえる。
- ・この1年はFileMakerProを利用したアプリケーション開発の仕事が増えている。やはり以前SEだったので、その技術は生かしたい気持ちが強いのと、データ入力だけでは「やっていけない」と感じる。

(2) 私のグループワークについて

- ・以前はメンバーの管理が面倒なため、グループワークはほとんど行っていなかった。
- ・最近では、子供の幼稚園や学校を通じて知り合った方や、在宅ワークの交流会で出会った方の中で能力・責任感等の信頼の置ける人をメンバーとしてグループワークを行うようになってきている（ただし、恒常的ではなく大きな仕事が入った際にだけ）。それは近年、特に入力系の仕事に関しては、発注企業側も在宅ワーカーを単なる仕事の「お手伝いさん」から「アウトソーシング」の一環として扱うようになったため、発注単位が数千件～数万件と増えているからである。
- ・例えば、以前、仲介会社経由で仕事をした会社の担当者がその際の仕事振りを評価してくれて、私個人に直接、次の仕事の依頼をしてきたことがある。大量の名刺情報入力の作業で、仲介経由など通常のケースに比べて単価は5倍から10倍、我々の作業ペースでみると時給1,500円～2,000円程度となった。担当者の発注の考えは「安く上げる」ではなく「確実に信頼の置ける仕事」をして貰いたいということにあると思う（発注価格は仲介会社へ出すより高いかもしれない）。
- ・在宅ワーカーの側から営業を行うと会社組織でないと相手にしてもらえないケースが多いが、上記のような指名形式では個人でも問題はない。
- ・発注会社との契約（守秘義務なども含む）はリーダーである私が個人として行う（メンバ

一が担当する仕事も含めトラブルが生じた場合などには、最終的に自分が責任をかぶる覚悟が必要である)。

- ・グループワークはリーダーとメンバー間の信頼関係が基本といえる。まずリーダーは、メンバーのスキルとスケジュールをきちんと把握し、メンバーに無理させないように作業を割り振ること、他方メンバーは、リーダーに頼りきらず、管理などリーダーの大変さを理解してあげること、が重要と思う。グループリーダーさんたちの会合に出たりすると、うまくいっていないケースも少なくないのかと感ずることも多い。
- ・私の場合、リーダーとメンバーの間で報酬・納期などの相談はするが、正式な契約を交わすようなことはない。信頼関係があるし、契約書などというと腰が引ける人もいる。リーダーとメンバー間で基本的に単価に差はつけない。ただし、仕事の出来具合によってメンバー間に多少の差をつけることはある。なおグループワークを行うことにより、他のメンバーに報酬を回し、自分の収入調整（年 130 万円）に役立つ面がある。

(3) Web サイト上の求人掲示板などにみるグループワーク等の実態について

- ・求人掲示板でみるグループメンバー募集に「単価で仕事を選ばない方」という文句がよく見られる。しかしこれが最近悪用されているようで、悲惨とも言える超低単価の名刺・名簿入力の仕事のケースがそんな中から出てきている。それでも「ただじゃないから」と受注される方がいるようである。メンバー登録の際、その文句を一応了承して入るものの、仕事が来てみたら安い、でも今さら単価が安いからと言って断れない、そのため泣く泣く仕事をする人が、最近増えつつあるような気がする。
- ・グループワークとは直接関係ないが、最近増えつつあるのは（私のところに限らず）、Web から調査してデータを収集しまとめる仕事である。職種が指定されたり（例えば、求人募集をかけている企業で、印刷・出版関連の DTP、WEB デザイン、イラストレーターなどの特定職種）、ある特定サイト（例えば、求人サイト）に掲載されている企業情報の収集などです。私は自分の見積どおりに、クライアントに一件 X 円でお仕事をいただいたことがあるが、SOHO 系求人サイトで同様の仕事の依頼が掲載されているのを見ると、ほとんどがその 4~5 分の 1 以下である。たしかにネットで情報を探して“コピペ”（コピー&ペースト（貼り付け）の略）するだけだが、これが以外と時間がかかる。いろいろ検索しても必要な項目がひとつ足りないだけで、データとして認められないことも多い。
- ・また、私が運営リーダーをしている主婦向け在宅ワーカーサイトでも今、話題の「週末起業」をテーマとしてとりあげつつあるが、本当に「子育て主婦→在宅ワーク」という図式が崩れつつある気がする。講師をしている在宅ワーカー向け基礎セミナーでも、最近は年配の男性が 4 名ほど参加したり、なにより託児がゼロという事実にはびっくりした。（行政からの委託を受ける）実施機関が変更になり募集チャンネルが変わった影響もあるが、子育て主婦の中で「在宅ワークは危ない」、「だまされるのよ」という風聞が流れている事実

もある。

(4) 在宅ワークと生活について

- ・ 2人目の子供が2歳になり幼稚園併設の託児室に通えるようになった時には、それまでは夜中心の仕事時間であったのが、託児室に行っている午前中にもかなり出来るようになった、またその時は部屋もかたづいており、落ち着いた気分で働けるようになった。もちろん、締め切りが迫ったりして忙しい時には、夜寝ないでも仕事をする。
- ・ グループワークとの関連で言えば、私のグループではまだまだ子育て真っ最中の方が多いので、一人で出来る仕事を二人でシェアして負担を軽くする方法をとっている。確かに報酬面では少し低くなるが、余裕をもって仕事をし、正確に入力することでクライアントから信頼を得るようになり、仕事量の増加と単価の向上につながった。
- ・ 私自身も、忙しい時は子供の世話など実家の母に手伝ってもらうこともある。子供がもう少し大きくなったら働きに出たいというより、その頃は逆に両親の介護の問題が出てくるかもしれない。そのため、いつでも仕事がやめられる状態&仕事が引き継げる状態を維持している。起業を勧められることもあるが、先の理由によりまったく考えにない。

*前回のヒアリング結果（1999年）……JIL「SOHO・在宅ワーク2000」より

(1) 在宅ワーク開始までの経歴

- ・ 情報学部を卒業後、情報処理サービス（技術計算主体）の会社に就職し、6年間勤務した。人工衛星による画像解析や処理システム開発などの仕事を担当していた。
- ・ 夫とは職場結婚である。自分だけでなく夫も残業がほとんどの毎日で、一時体調を崩したこともあり生活を第一に考えて、一人目の子供の出産を機会に退社した（女性社員、また職場結婚が多い会社である。本人または夫が比較的忙しくない部門の人や、夫が公務員で定時勤務の人など、出産後も勤務を続けている人が多い）。
- ・ 一人目の出産後3年間は仕事をしていなかったが、3年前から在宅ワークを始めた。

(2) ある会社の人材登録バンクとの関わり

- ・ インターネットの在宅ワーク関連サイトを利用して1~2の仕事をしたころに、女性向け就職情報誌の特集をみて、編集プロダクション会社の人材登録バンクの存在を知った。
- ・ 登録後に最初に行ったのは大量データの入力の仕事だった。「マックのソフト」と「MO」の使用が条件であったことがラッキーだった（勤務の関係から夫婦ともパソコンは趣味のようなもので、家で現在稼働中のマシンだけでもマックが2台、ウィンドウズが1台ある。在宅ワークの目的はこうしたマシンの購入費用を回収するという意味合いも大きい）。
- ・ 上記の仕事は、リーダー役の在宅ワーカーのもとでメンバーの一人として行った。そのリ

ーダー役の方から私のことを、会社の代表者に推薦してもらったからだろうと思うが、その後続けて仕事を回してもらえるようになった。

- ・データ入力やテープ起こしに続き、Web コンテンツの文章執筆の仕事が来た。その内容は「パソコン活用の裏ワザ」など、パソコン技術に関するものが中心である。

(3) その他ルートの仕事確保や再発注

- ・仕事の確保は、その会社（仕事全体の 5 割から 7 割）だけでなく、複数の情報交流サイトを通じて単発でも行っている。クライアントは企業だけではなく、データベース入力などの大量の仕事を受注した個人を手伝うこともある。
- ・逆に自分が引き受けた仕事を他の人にも分担してもらおうグループワーク的なことをしたこともあるが、他の人の管理や営業の仕事が中心となり、自分はあまり好きでない。（知り合いの在宅ワーカーから「情報交流サイトで募集かけたら 400 通メールがきて、使えた人材は二人だった」という話を聞いたことがある。）
- ・最近資格受験の専門学校からシステムアドミニストレータ（シスアド）試験用の模擬問題の作成を請け負っている（それに加えて、学校に出かけての講師の仕事も依頼されている）。
- ・本当にやりたい仕事はコンピュータのシステム関連の仕事であるが、生活を優先している現状では、入力の仕事でも割り切って行っている。
- ・二人目の子供（現在 2 歳）が小学校に行くようになるまでは、現状のような在宅ワークを続けると思うが、将来は出勤勤務で希望の仕事に復帰することも考えている。夫からの情報などが在宅ワークの知識能力の維持に役立っていると思うが、勤務復帰を考えるとかなりのブラッシュ・アップが必要と思う。

(4) 仕事と生活

* 今回のヒアリングと重複するため<略>

(5) 収入、報酬単価、トラブル

- ・最初のうちは、せいぜい月 5 万円程度だったが、最近は月 10 万円近くになっている（在宅ワーク開始の目的どおり、パソコンの買い替えに使おうと思っている）。
- ・月 10 万円を超えて増やしていくことも可能であるが、夫への扶養手当や社会保険への自己加入を考えると、年 300 万円近くは稼がないと割に合わない。それは簡単ではなく、収入は現状程度を上限と考えている。
- ・報酬単価の低下が著しい。同窓会名簿（名前、住所、勤務先など）のデータベース入力が 1 件 7 円の例もある。1 時間いくら頑張っても 300 円程度にしかならない。それでも引き受ける人がいるから下がっているという側面があるのだろうが、“相場”のようなものが

一般的に公開されると、それが歯止め効果を持つとも考えられる。

- ・仕事の確保にそんなに困っているわけではないので、怪しそうなクライアントからは仕事を受けないように気を付けている。したがって、あまりトラブルを経験することはない。以前一度、単発の仕事したとき、なかなか支払いが行われなかったことがある。担当者による支払い手続きが遅れていたことが原因で、とりあえず本人が立て替えて直接支払ってもらった。

2 在宅・SOHO ワーカーBさん（神奈川県）

(1) 職業キャリアの開始

- ・私は 1982 年大学卒業とともにシンクタンクに就職した。そこは、当時、「中途採用 45 歳定年（現在は 50 歳定年）」を基本としていたが、そんな制度は日本の組織では極めて例外的だったように記憶している。
- ・私が就職した直後、職場にワープロが導入された。まだ研究員見習いだった私は、研究業務の傍ら、ワープロの使い方を習得して先輩研究員たちの手書き原稿をワープロで清書したり、委員会の案内文をワープロで作ったりする仕事を分担した。
- ・1986 年に、地域プランニングを得意とするシンクタンクに転職したが、観光振興に関わる仕事が増える傾向を感じた。「環境や福祉をテーマとする地域計画の仕事がしたい」と話すと、「重要だと思うが、その分野はオカネがつかないからなあ」と先輩研究員に言われた時代だった。

(2) 自発的な退職と在宅ワークの開始

- ・私は、第一子を出産した 1988 年秋、企業の側との合意の上で雇用契約を解消し、プロジェクトごとに仕事を請け負う在宅ワーカーとなった。研究所概要には依然としてスタッフとして掲載されており、今にして思えば、規定はないが登録スタッフ的な位置づけだったと解釈できる。自宅にパソコンと FAX を導入するための支援を求めたが「前例がない」との理由で適わなかったので、自分で数十万円のワープロを購入し、事務用の FAX はリース契約で導入した。
- ・在職中から、正規職員にこだわってはいなかった。最初に就職したシンクタンクが、上記のように「中途採用 45 歳定年（現在は 50 歳定年）」という制度の組織だったこともあり、自分のテーマやライフステージに応じて働き方や所属を変えるのは当たり前という意識だった。私の場合、就職したその時からすでに、「仕事ができるようになったらフリーになろう」という気持ちがあったように記憶している。
- ・また「フリーになれるくらいの実力がついたら、結婚して子どもをもとう」とも決めていた。育児休業制度はまだなかったが、3 年経ったら正規職員に戻る約束をしていたものの、

結果的にはそのような形で復帰することはなかった。

- ・当時、育児や地域での生活が、自分の職業生活をどう変質させていくか、具体的にはまだ予想できなかったが、在職中から、職場で一人前以上の人が必ずしも地域の中では一人前とはいえないということに気づいており、生活することから逃げないことが、新たなスタートになるという意識があったように記憶している。
- ・子どもと過ごす地域での日々は、予想以上に新たな発見があり、仕事だけでは培えなかった新たなアンテナをたてることにつながり、(現在進行形で) 本当によかったと感じている。生活社会と仕事社会の両岸を自分の橋で自由に(場合によっては不自由に) 行き来する今の働き方のすばらしさは、年をとるごとにますます強くなってきている。

(3) 仕事と育児

- ・産後2か月頃には、勤めていた研究所からアイデア出しやアンケートの分析といった仕事が単発で舞い込んだ。常勤者と自分を比較して出張に出られないことを嘆くのではなく、地域密着の立場を活かし、常勤者にはできないインプットをしようと思い立った頃でもあった。
- ・1989年春、子どもを保育園に預けることができると、都内ぐらいなら出て歩けるようになった。オフィスでは、ワープロがパソコンに代わり、事務所がノートパソコンを貸し出してくれた。
- ・1990年第二子、1992年第三子が誕生。子どもたちは次々に水疱瘡などに罹り、機械は故障やアプリケーションエラーなどを頻発する。子どもと機械に振り回されたが、リスクを前提に、仕事を前倒しで進めるなど、自然に対応力が鍛えられたようにも思う。
- ・保育園の申請に際しては、在宅は不利とのことで、事務所に常勤者としての勤務証明を出して貰う必要があった。口惜しいことだったが、このことは保育園とおつきあいさせていただいた十年間、最後まで変えることができなかった。保育園の先生からのアドバイスでもあったので、保育園の先生にはわかってもらえたが、お役所との関係では便宜的にでも偽りを貫いたことになる。
- ・仕事をこなしていくという面では、地方出張は8年間ぐらいは諦めていた。また都内での会議も、夜に及ぶものは随分減らしていた。しかし、仕事の量は減らしても、仕事を辞める必要がなかったのは、デスクワーク部分を在宅でできたからこそと考えている。私の場合、仕事のスタイルにはこだわりがなく(パジャマだって仕事の気分になれる)、もともと「ながら族」なので、ある時は子どもを膝に乗せ、ある時は「今、頭使ってるから、静かにしろ」とどなりながら、子どもが居る時間だって“へっちゃんら”で仕事をしてきた。
- ・末っ子は、保育園に通っている時、大きくなったら「おかあちゃんになりたい」と言った。「あれ? お仕事はしないの?」などと聞いた私がバカだった。末っ子にとって「おかあちゃん」とは、子どもを育てながら仕事をする人のことを指す言葉であった。中学三年生

の長女も、受験に備えての自己紹介文で、将来の夢の欄に「母の仕事を継ぐこと」と書いたそうだが（「だけど、お母さんの仕事ってどんなの？」と聞かれたという落ちがあり、情けないが）。余程面白くみえるのだろう。子どもがそんな風に思うくらいだから、仕事と育児の両立に困難は伴っていなかったのではないかと。私自身、メリットこそ感じるが、デメリットは「儲からないこと」だけしか感じていない。

- ・以前は、立川市（最寄駅は国立）に住んでいた。その頃は、夫もまだ国の研究所ではなく、民間の研究所で多忙を極めていた。そんな中でも、我が家の場合、親たちの手を借りずに夫婦二人で新生児の頃から三人を育ててきたので、何かあると夫が育児でも家事でも担ってくれた。それでも、通勤時間が長いと、いざというときに力を発揮することが難しい。夫の転職が決まった時、私たちは迷わず彼の職場の近くに転居した。よく、仕事と育児の両立という点で「ご主人の協力は？」という質問を受けるが、この「協力」というのは全く以て違和感のある言葉遣いである。協力というと、主体は妻ということになるが、本来、子育ては夫婦のいずれもが主体だと考えている。二人で対応できた方が、家事も育児も、断然リスクマネジメントしやすいと感じる。
- ・1994年、夫の転職を機に、東京から横浜に転居した。幼児を抱えて共働きするには、職住接近がやりやすいと判断したからだった。“Home Office Workers”である私は、どこにいても生活と仕事を組み立てていける。

(4) 在宅ワーク研究会の立ち上げ

- ・横浜郊外の住宅地に転居して驚いたのは専業主婦の多さだった。男女役割分業は当たり前。高学歴な女性たちが仕事を離れ、ストレスを抱えて子育てをし、夫たちが生活音痴なのは社会的不利益とも感じられた。生活と仕事をバランスさせる働き方の一つとして、現在自分が就いている働き方の意義があらためて認識された。在宅ワークが社会の中でどんな位置づけにあるのか、その可能性と問題点から何かみえてくるのではないかと。
- ・私たちの働き方は、企業との関わり合いの中で成立する。私たちが働いた結果を、自分や社会の豊かさのために再分配する社会的な仕組みもほしい。この新しい働き方について、行政・企業・個人が共有していくべき情報を、市民の立場から主体的に整備していければと考えた。同業のオフィスワーカー、翻訳家などを巻き込んで研究プロジェクトを発足させ、横浜市女性協会の市民活動・研究助成に応募したところ、女性の多様な働き方研究の一環として助成対象の一つに選ばれた（「在宅ワークの現状と課題研究」）。このメンバーを母体に、在宅ワーク研究会の活動を始めた。

(5) フリー化

- ・在宅化してしばらくは、リゾート計画などに関わる仕事があったが、バブル経済崩壊の翌年ごろからその種の仕事が激減した。ヘッドオフィスは大打撃を受け、私に回ってくる仕

事も途切れた。私は、名実ともにフリーとなり、他の組織からの仕事を請けるようになった。

- ・在宅後、福祉ボランティア活動を取り入れてきた経験が、福祉関係の調査に役立った。それまでオカネにならないと言われていた福祉や環境をテーマとする仕事が逆に仕事を生みはじめていた。「子どもを保育園に預けて、テレビゲーム（パソコンに向かっていたので誤解されたい）やボランティアをしている」と言われても、「これが私のインプットとアウトプットのやり方」と自分に言いかけ、仕事の分野を広げてきたと自負している。誰も助言してくれるものでもない。プロとして生き延びるには、自ら強い意志を持ち続けるしかないと実感した頃だった。
- ・現在は、以前勤務していたか、かつての仕事仲間がいるという意味で、縁のあるシンクタンク系の3社から、毎年（1年あるいは2年単位）、プロジェクトの依頼がある（平成14年度は計9本）。
- ・縁のあるシンクタンクから仕事を請けるのは、結局、その組織の仕事への姿勢や業務の流れをよく知っているからである。かつての仲間の間では、共有しているノウハウが多く、仕事のやり方を敢えて新しくインプットしなくても、様子がわかっているので、円滑に仕事を進めることができる。要は「話が早い」のである。例えば、情報通信の方法一つとっても、最近はパソコン・アプリケーションの使い方など、組織を変えても共通性が高い状況になってきたが、以前は委託元組織（多くの場合自治体）も元請けも、組織によりパソコンの機種、OS、情報通信システムなどがまちまちで、きめ細かく意思疎通できる関係でないと、もたつくことも多かった。また、チームメンバーと自分の分担業務が、あ・うんの呼吸で連結していないと、アウトプットの出来や委託元との関係にもひびく。場所が離れていればこそ、互いを理解し合った上で仕事を進めていくということが、相互にアウトプットの質を保証していくことにつながり、危機管理・トラブル回避の面からも極めて重要な要素となる。
- ・私たちの業界は、意外と狭く、不文律だが、組織が別になっても業界仲間というような暗黙の絆がある。社内規定のようなものもあまり重視せず（良いこととも思わないが、柔軟な振る舞いが可能なので私などは性に合う）、登録制度なども明確にはない。しかし、お互いの仕事のやり方がわかっている同士、あるいは結構義理堅い人が多いのか、かつて勤務していた組織と組み続けるケースは山ほどある。私が現在つきあっている三社とも、私のような外部スタッフが複数ずついる。

(6) プロジェクト単位での調査の実施実態

- ・各社のカウンターパート（窓口）研究員は、三社中二社は一人が窓口だが、一社は複数である。後者はしかも、プロジェクトの中身のやりとりと、営業部門のやりとりで担当が分かれているという縦割りシステムである。他の二社は、事務的なことも含め、同じ人と一

式やりとりさせてもらっている。

- ・プロジェクトごとに契約するということのよさは、テーマを「ある程度」選べるという点にある。組織の方からみても、食べさせてやるという意識はないわけだから、「相当程度」テーマを選んでこちらに振ってくる。私の場合、面白がりなので、どんな分野の仕事もするが、自らの信条と折り合いがつかない調査プロジェクト（テーマ・オリエンテドではない、アライバイ的に実施するような調査研究、市民を軽視したような計画調査など）は潔く断るようになっている。

① プロジェクトの立ち上げまで

- ・調査プロジェクトのクライアント（自治体や外郭団体）との調整（アイデア出しや企画書書き）やプロジェクト・メンバーの人選などは無報酬部門である。こうした実態について、カウンターパート（窓口）研究員やシンクタンクに対して「不満はない」といえば嘘になる。
- ・いつも「成功すれば報酬につながる」という形で企画書書きをする。カウンターパート（窓口）研究員からは、よく「我々も“成功しての報酬”なのだから、企画書書きにお金がかからないことでは同じだ」と言われるが、思わず「でもあなたがたは、月給をもらってるでしょ？」と言いたくなる。そうすると「国も自治体も、企画書書きをする余力もないところに仕事は出さないものですよね」と言われる（同じ理由を私にも適用しているらしい）。このあたりは、「働いたからには（ましてやアイデア出しには）対価がついて当然」と思う私と、組織の側の言い分のどちらが正しいのか、実はきちんと考えたことはない（考えはじめるとやっていられない）。
- ・ただし、他の人が考えた企画や、他のセンスであつらえたメンバーで仕事をするより、自分でアレンジした仕事の方がやりやすい、という側面があることも確かではある。しかし、この業界では個人の著作権が確立しておらず、アウトプット（調査研究報告書）は、私の側ではなく、全て組織の側に帰属する。いい仕事をすれば組織の実績になるが、私の側に確固たる実績が残るわけではない。組織と個人の曖昧な関係の中で、私たちは日々の仕事に追われている。
- ・仕事で組む人（プロジェクト・メンバー）の系列は、様々である。上記の在宅ワーク研究会のメンバーだったり、他方の組織の仕事で知り合った方だったり、ご近所に住む専門家だったりすることもある。私の場合、一貫して、「人となりがわかっている人＝顔の見える関係」の中でネットワークできるようにしている。ただし、私には「人事権」はないので、メンバー推薦までで、純然たるコラボレート仲間として迎え入れるような流れをつくることはあまりない（たまにはあるが）。

② プロジェクト内での役割

- ・プロジェクトでの私の役割は、多くの場合、頭仕事はほとんどを担い、内容については全面的に主軸にならせてもらうが、事務的なこと（集計や印刷、調査票の発送、委員会の招集など）も含めた意味でのプロジェクト・リーダーにはならない（組織の側からすれば、そんなことをしている時間があれば、頭を使えという論理のようだ）。
- ・30歳代の前半ぐらいまでは、プロジェクトの一部（例えば、アンケートの設計と分析、アイデア出しなど）を受注することも多かったが、実績を重ねるにつれて、プロジェクト全般の頭脳部分を引き受け、クライアントとのやりとりも含めて一式リードさせてもらうケースが多くなっている。
- ・対外的には、「〇×研究所主任研究員」の肩書きで動くことが増えている。私が常勤でないことはすぐバレるが、それで文句を言うクライアントは、今の時代、ほとんどいない。この業界、意外に「主任研究員」の名刺を外部者に乱発しているのかもしれない。
- ・多くの場合、企画～調査～分析～とりまとめ、とダルマの目入れに当たる部分まで担うが、報告書に形ができ、目次をつけたり、最終的に数字やなにかをチェックしたり、デザインや編集したりという段階になると、自動的に組織の方が賄ってくれる。私からみると、手間仕事に移ったら早々に手を離れるのは楽で助かるが、もしかすると組織の側は、報告書の体裁を整える作業を通じて「ダルマの目入れはこちら（元請け）の方でやっている」と思っているのかもしれない。

③ 金夕・月朝の仕事

- ・プロジェクト期間は数ヶ月、あるいは年度をまたいでも、担当者との打ち合わせ、委員会など、途中でも結構細かく成果を出していかなければならない。委託元の担当者（係長や課長補佐などのポストにある行政マン）との間で決まったことも、その担当者が部内・局内で決済をとろうとするとき、上司からダメ出しがでることなど、しょっちゅうである。最近の「行政と市民のパートナーシップ」ブーム、「行政の横割り体制づくり」ブームはとてもいいことだと思うが、一般市民も含む会議、庁内での会議等々、資料づくりや会議への参加機会は膨張する傾向がある（委託料は逡減傾向なので、労力への対価は縮小する傾向にある。行政の委託調査の仕組みに苦しめられている）。オフィスワーカーが休む土日に仕事を進め、月曜に提出という日々が続くのは、疲れを感じる。
- ・企画書書きなどでも、組織内部で検討して手に余るとき、そうでなくても、どのような体制でプロジェクトを編成するかを組織内で検討してから、私のところに話がくることなど、少ない持ち時間の中で仕事することも少なくない。もっとも、行政の方に「土日も夜も働くのは、業者なら当然でしょ？」といわれた経験は、私だけでなく、常勤の方でも一度や二度あるのではないか。
- ・ちなみに、このところ、毎日のように何かしら提出物がある。メールで直接クライアント

に送信できるので、楽なような、逃げられないような。ヘッドオフィスにも必ずカーボンコピーでお送りするようにしている。クライアントと電話で打ち合わせたことなどは、メールか電話で必ず連絡する。子育てを二人で担う方が楽なように、チームメンバー間での情報共有化は、お互いの安心と信頼を守っていく実利的な手段となる。

(7) 報酬について

- ・報酬に関しては、元請け組織内で総額の中から実費分、ヘッドオフィスの維持に関わる費用を引いた額が、概ねの作業分担に従ってプロジェクト内で配分される。
- ・私の場合、報酬については、ほとんど組織の側の言い値に、私の方が OK を出すかどうか、で決められてきている。「見積もりを出すように」と言われることもあったが、大体が山分け方式なのに、私だけが積み上げで請求するのもおかしい話なのか、そのような交渉で話が進んだ経験は希有である。入力のような仕事と異なり、相場もないので、同じ仕事量でも、頂く額は様々である。私の場合、夫が正規雇用者なので、あまり払わなくてもいいと思われているような傾向もなきにしもあらず、である。雇用契約がある場合、インカム＝生活保障であるが、受委託関係の場合、インカム＝対価なのが潔いが、休日もなく、睡眠時間も削って働かないと生活に足るインカムにつながらないのが、致命的に不利である。
- ・私の年商・年収は、「粗利 400 万、純利 200 万」程度である。必要経費で最も大きいのは「交通費」と「通信費」（月平均 10 万円程度）。電車代＋バス代＋車両関係費（調査や近場の仕事でよく使うので、自家用の 3 割計上）、たまに宿泊費、仕事専用電話にプロバイダ使用料、携帯電話、これはどうしても削れない。次いで「事務機器や消耗品の購入」、「会議費・取材費」、「資料代」。それから、光熱費の 2 割（私の場合、住居費は勘定していないが、これを 1 割負担と見なして経費に計上している仲間も少なくない）といったところがメインである。
- ・社会保障のための負担（国民年金・国民健康保険）も、会社員より割高である。会社員の場合、従業員一人ごとに年収の三倍は売上を確保しておかないと、スペースコスト、社会保障費、事務局職員の人件費、機器リース代などが賄えないと聞いている。サラリーマンも、年収に対して自分のコストがどのくらいなのか、年に一度は計算してみるといいと思う。

(8) 今後の課題

- ・お互い同じような年齢なので、カウンターパートの研究員がシンクタンクの窓口担当で居る期間も残り少なくなって来ている。現在の私は「通用門出入り組」であるが、収支効率の面からは「そろそろ自分の玄関口を持った方がよいだろうか」という悩みは、毎日のように頭をよぎることである。
- ・「B 地域計画研究室」の B でも、ただの「B」でも、仕事の出来が変わるとはどうしても思

われない。むしろ、自分から給料をもらうとか、帳簿をつけなければならなくなるとか、そのようなことに時間と神経を使うことが楽しいこととは、私の場合、どうしても考えられない。一人の人間が、私人と法人という二つの人格を持つ必然性が感じられない。サラリーマンもパート労働者も含め、働く誰もが二つの人格を義務づけられているのなら仕方ないが、どうして私たちだけがそうしないと動きにくいのか、大きな疑問である。

- ・最近、経営のことまで考えながら仕事できるかどうか、具体的に自問自答してみるいい機会があった。「組織のためでなく、テーマのために働く」ことに慣れてしまった私には、無理だという結論に達した。フリーエージェントでも、経営感覚は大事ということはわかる。しかし、もし社会的分業というものが許されるのであれば、私はできる限り今のような立場で働いていきたいと考えている。

(9) 訴えたいことなど

- ・たぶん、私が訴えたり、主張したりしなくても、間違いなく、従来の雇用労働は、私のような働き方へとシフトしていくのではないかと私は、少し早くそれを実践しているので、収まりが悪いだけなのだと思う。
- ・優秀な正規社員・公務員で（マスコミの方、場合によっては同業者も！）、私のような働き方を「かわいそうだ」と感じたり、変わった生態の珍しい動物でもみるように、妙な質問をされる方もいる。どう説明しても、次の質問がまた変だったりすると、働くことを規定するセオリーが根底から違うように感じて、おしゃべりな私が、途中で説明をあきらめてしまうこともある。
- ・まだ正面切って聞いたことはないが、逆に、その方々に質問したいと思うことがある。「では、あなたにとって、働くってどういうことですか？」と。私なら「生きていくことそのものであり、生活の一部です。社会からいただき、社会に還すという、代謝そのものであり、先祖から手渡され、子孫に手渡していく社会の再生産（あるいは維持）に能動的に関わることです。」としか答えられない（それ以下でも、それ以上でもない）。
- ・もしかしたら、高齢化が進んでいくと、知的労働にも増して肉体労働の方が価値あるものになっていくかもしれないと思う。あらゆる仕事が、最終的には、人間の生活を豊かにすることに端を発し、そしてそこに吸収されていくという大きな循環の中の一コマに過ぎないと思う。血液がドロドロよりサラサラの方がいいように、私もその循環の中で、サラサラと流れて行ければとだけ思うこの頃である。
- ・生活と仕事は、私にとって特に別にする必要がないものである。時間や場所を限ってする仕事とそうでない仕事の仕訳も、将来的にどんどんついていくのではないかと。多くの頭脳労働は、職場から外に飛び出していくのではないかと。例えば、私の場合、アイデアがよく湧き出すのはお風呂場だ。頭を整理するによく使うのは、ウィング号（京浜急行のグリーン車のような差額車）。今日は、子どものアレルギー外来の日だったので、これから作

- 成する資料のネタである統計書のインプットを病院の待合室でやっていた。そのような工夫は、オフィスワーカーでもやられているかと思うが、私たちは、自分や家族のコンディションを尊重しながら仕事に取り組めるので、裁量度の幅がグンと大きいことは確かである。生活社会と正面から向き合うことは、仕事にも格好のインプット機会となるのである。
- これでアウトプットにきちんと報酬がついてくれさえすれば。結局、問題はそこである。

<参考> JIL 調査研究報告書 No.159 「在宅ワーカーの労働者性と事業者性」(2003) 第1章

3 在宅・SOHO ワーカーC さん(富山県)

(1) SOHO ワークのきっかけ

- 勤務先の会社では、パソコン・オペレーターとして主に官公庁に提出する書類の作成をしていたが、1998年の12月出産で辞めた。Word、Excel や WEB 製作のスキルは勤務している間に身につけた。ただし、社内では皆自分のことで精一杯なので、誰も教えてはくれない。必要に迫られ、ひたすらマニュアルとにらめっこで覚えていった。
- 出産して4ヶ月経った頃、会社から「そろそろ落ち着いた？家で仕事できる？」と訊かれた。ちょうど子供も夜に寝る習慣がついてきた頃だったので「1日4時間ぐらいなら」と返事したのが、在宅で仕事を始めたきっかけだった(当時30歳)。
- 会社にそれ以前に、退職者対象の在宅ワーク制度があったわけではない。社長が在宅で働くスタイルに興味があったようで、私が第1号となった。報酬は時間給だったが、現実には4時間で仕事が収まらないときもあり、また仕事内容は勤務時と同じなのにその時と比べて時間給は下がり、この点は正直なところ不満だった。どちらかといえば、出来高制のほうが納得できた。依頼を受けていた仕事は、半年ほどで一段落したので終了となった。

(2) 育児と SOHO ワーク

- 仕事は夜に集中することが多く、睡眠不足で辛かった。家族からは特別苦情も出なかったので、在宅ワークを理解してくれていたと思う。子供は2歳になってから保育園に入園したので、それまでの間は家で子供を見ていた。
- 「自宅で仕事をしている」という理由から保育園に預けることができない人もいる。地域差があると思うが、私の住む町は、保育園の空きがあったのですぐ入園できたし、保育料も都会の方と比べれば安価らしい(以前雑誌の取材を受けたとき、羨ましがられた)。
- あの頃の自分は「身につけたスキルを生かしたい」、「世の中と繋がっていたい」という思いが強かったようだ。今振り返れば、出産後は少し休んでせめて子供が1歳になってから復帰してもよかったかな、と思う(現在が忙しいのでそう思うのかもしれないが…)。
- スキルのある方、向上心のある方は、1~2年くらい休んでも、すぐ元に戻れると思うので、

お子さんが小さいうちは一緒に居て、自分ものんびりゆったり過ごしてから仕事復帰するのも、一つの方法だと思う（人生、仕事がすべてじゃないから）。

(3) ワーカーとの交流拡大と SOHO グループ結成

- ・以前から個人でお料理のホームページを開設していたが、せっかく家で SOHO しているのだからと SOHO のページも作った。しかしページを立ち上げただけでは仕事は来ない。そこで「自分でできる範囲で何かないか？」と電話で仕事探しを始めたが、幸運なことに 1 社目で仕事を見つけることができた。
- ・仕事はクライアント会社の社長にインターネットの操作方法を教えることだった。まさに今からインターネットを始めるといった感じで、接続の方法からメールの送受信、ホームページの検索等いろいろなことを指導した。初めてのインストラクター業務で、週 2 回を 4 ヶ月ほど続けた。（依頼を受けた社長さんは女性の方で、働く女性に対して理解が深く、子供同伴での出社でも構わないと言って下さった。）
- ・SOHO のホームページが充実するにつれ、地元在住の人から「私も在宅ワークしています」というメールを頂くようになった。そういう方と暫くの間メールで交流していたが、「プログラミングなら〇〇さんがいいよ」とか、「仕事を手伝ってくれる人を捜していたよ」など同じような返事を返すことが多くなったので、よくメール交換する方でメーリングリストを作った。そしてメールで交流した後、実際に会って話をして仕事を回し合う関係になり、1999 年の 8 月末に女性 5 人で、皆さんに提案した私が代表となって SOHO グループ X を結成した。
- ・主な仕事内容は、ホームページ制作、プログラム開発（ACCESS、VB、COBOL、C）、データ入力、パソコン指導だった。

(4) SOHO グループ X での仕事の進め方

- ・仕事の依頼があると、私がクライアントの担当者に来て仕事内容などを伺い、見積もりを出す。文字入力、テープ起こし等はこちらの見積額で通ることが多かったが、プログラム開発は、クライアントが提示した金額で受けるパターンが多かった。
- ・クライアントとの契約は「グループ名+私の名前」で行っていた。メンバー間では契約書は交わしていなかった（契約書を交わすか交わさないかと初期の時点で話し合った結果、信頼感があるメンバー内ではあえて契約書を取り交わす必要はないだろう、と意見がでたので、書類は交わさないことにした）。
- ・受注した後は、仕事の内容に応じてリーダーを決めていた。例えばプログラム系の仕事だったら、メンバーの中でもプログラミングに精通している者がリーダーとなって仕事を振り分けた（もちろんリーダー報酬はあった）。ただしホームページ制作の場合は、ページの統一性をとるために 1 社につき 1 人で請け負っていた。

- ・報酬の分配については、私がクライアントに提示した見積額で正式に依頼がくれば一定の基準に沿った報酬を支払ったが、毎回そういうわけには行かない。例えば、クライアント提示額に従うケースが多いプログラム開発の場合、業務を開始する前にリーダーと私で話し合い、実際にプログラムを組む担当者に報酬金額を提示し了解を得てから仕事を始めていた。
- ・仕事はほとんど5人で作業していたが、その頃参加していたメーリングリストで知り合ったプログラマー数人が、私たちの活動に興味を示し、ボランティアで主に技術面でサポートして下さった。当時彼らは会社員だったが、数年後に独立することを考えていた関係で、私たちの働き方に興味を持っていたようだ（実際に、後に独立された）。

(5) グループ活動のメリット、デメリットと個人単位での活動への回帰

- ・メリットは（何だろう？）、①マスコミに注目され、新聞や雑誌等から取材を受けたことで、それほどの営業活動をしていないのに名前が広まったこと。②そうした記事を読んだ今までお付き合いの無かったクライアントから大量の仕事を受注できたこと。③子供が、本人が熱を出した、入院したなど、予想つかない事態が発生した時に、お互い助け合いながら仕事に穴を開けることなく納品できたこと、などだろうか。
- ・個人的には、地元市の高度情報推進懇話会の委員をさせていただき、これからの地元市はどのようにして情報化を進めていけばいいのか考える機会に恵まれた。微力ながらも私の意見が市政に反映され、市内某所に SOHO ブースが設置された。
- ・デメリットは、私自身が『メンバーのために常に仕事を得るために動かなくてはいけない』、『しかし、いつも定期的に受注できるとは限らない』と悩んで、ストレスで精神的に参ってしまったことだろうか…（当時の私の仕事内容は、入力業務、営業、取りまとめが中心だった。他の方は受注した業務に集中し、営業はまったく行っていなかった）。
- ・加えて、グループ体制の問題や各メンバーの家庭の事情が発生してきた。具体的には、①システム開発業務の責任の所在が不明になりがち（私なのか、リーダーなのか、開発者なのか）、②収入にムラがあり、生活が安定しない（1ヶ月必ず約束された報酬がないので不安定）、③家族の介護、など。Aさんは介護のため思うように仕事ができなくなったり、Bさんはシステム開発に力を注ぎたい、Cさんは安定した収入を求めている…など、お互い自分のやりたいことや目的がはっきりしてきた（当初、将来は社会保険完備の有限会社にまでできたら、と話し合っていた時期もあったが）。
- ・そこで2001年8月頃、メンバー全員で話し合った結果、今後はグループ単位での活動よりも、個人的に動くことにした。私はここ数年のうちに子供もある程度成長し、前々からやりたいと思っていたインストラクター業に重点をおくことにした。

(6) 現在のワークスタイルと仕事の獲得、能力開発など

- ・現在の私の主な仕事は、パソコンインストラクター業務が中心である。主に求職者支援事業、県、市などが主催する講座の講師、中学校の非常勤講師などを行っている。
- ・仕事の獲得はひたすら営業活動で、最初のきっかけは森前首相が掲げた「IT 講習会」。全国の自治体で行われるなら我が市でもどこかの業者に発注するはず…。「ならば営業に行こう！」と思った。同時に、いきなり訪ねて挨拶しても話もロクに聞いてもらえないかもしれないと思ったので、市役所に勤めている知人に IT 講習会の担当者を紹介してもらい、挨拶に行ってきた。数ヵ月後、業者説明会に出席し、その後見積を提出し、仕事を発注していただいた。
- ・県の外郭団体等には企画書を持って営業している（中学校の非常勤講師は知人からの依頼である）。世の中にインストラクターは掃いて捨てるほどいるし、パソコン講座も沢山開催されている。この世界で生き残っていくためには「やはり企画力だなあ…」と思う。
- ・能力開発に関しては、「Access」も退職後の独学である。よほどのことがない限り他の人を頼ったことがなかったので、独学で勉強することはさほど苦にならない。ソフトのバージョンがアップすれば追加された機能をチェックしおぼえなくてはいけない。今のスキルで満足してはいけないなあ…と常に思っている。
- ・インストラクターとしてのスキルは、技術面では雑誌等のビジネスアプリケーション特集に目を通すようにしている。今まで使ったことがないテクニックが紹介されていて、とても勉強になる。あとは資格取得を目指している。精神面では「初めてパソコンを触ったときの気持ちを忘れない」です。
- ・当初の働き方は「在宅ワーク」スタイルで、「1ヶ月に数万円稼げればいいか～」と考えていた。数年経ち子供もある程度成長し、私の仕事に対する熱意も徐々に変化してきた。インストラクターとしての仕事は、たまに依頼があれば土日も引き受けるが、基本的に平日の日中のみ。『在宅ワーカー』から『一事業者』になったと思っている。
- ・今の仕事に対しての気持ちは、子供もある程度成長してきたことや、仕事への“欲”も出てきたせい、現状では依頼のほとんどが平日の日中だが、土日や夜間でもお引き受けしたいと思っている。

<参考> (株) 富山県総合情報センター「Web Magazine Click」6号 ('00/01) “拝見 SOHO 術”
<http://www.toyama-tic.co.jp/click/back/click06/soho.html>

4 在宅・SOHO ワーカーグループ D の E 代表 (宮城県)

(1) 会社勤務、夫の転勤と在宅勤務等

- ・新潟県出身で、地元の国立大学経済学部を卒業後、91～96年は大手情報処理会社の東京本

社にて、データベースシステムの運用・開発に携わった。

- ・ 96 年に、家の事情で一時退社して帰郷後、パート社員として復帰し、98 年には夫の転勤で仙台へ転居後もパート社員として勤務を続けた。
- ・ パート社員としての勤務は、在宅勤務の期間（新潟での約 1 年半）と、自宅と比べて本社とのネットワーク環境がよい営業所に席を作ってもらった期間（新潟+仙台で約 2 年半）がある。在宅でも、営業所でも、本社の各種開発業務をしていた。
- ・ 基本的には「雇用契約による在宅勤務」を許可されていた。ただし、当時はまだ SOHO という勤務体系が整っていなかったため、この制度は（たぶん）会社側で事前に制度化されていたものではなく、私の上司が会社に掛け合って実現したものらしい。在宅の頃は 1 日 7 時間半勤務だった（ただ、実質はすこし少なかった）。
- ・ なお、私がこのような働き方をした後、似たような形で、結婚のために大阪から東京に転居したため、東京本社に席を借りながら大阪支店の業務をしていた方がいたことを知っている。

(2) 個人事業者として独立

- ・ 2001 年 4 月に、個人事業者として独立した。
- ・ 理由はあまり積極的な動機ではなくて、会社側の都合で仙台営業所に席をおけなくなった。在宅勤務に戻ってもよかったのだが、私としては「会社の業務だけでなく、別の仕事もやってみたかった」ということもあって、その旨を上司に話したところ、独立を勧められた。その会社の業務は「中間業者を通さず、直に発注するから」といわれた。
- ・ 悩んだが、独立を選んだ。どうしても会社にいたいわけではなかったのも（今となっては不況だし、会社に残っていたほうが苦労はしなかったとは思いますが・・・でも後悔はしてない）。

(3) 以前の勤務先とのその後の関係

- ・ 以前の会社から請け負っていた業務は、あるクライアント向けの「開発の仕事」で、パート時代を含めかなり長期間（約 6 年）のものだった。
- ・ その間ずっと開発を行っていたわけではなく、最初の 1 年で基幹のシステムを作り、その後はシステム追加開発、機能追加、バグ修正などを何回かに渡り続けていた。基本的な仕事は 2001 年度で終了し、2002 年度は特に機能追加もなく、細かなバグ修正（メンテナンス）がほとんどだった。最終的に 2002 年度いっぱい、このシステムは新しいシステムにリプレイスされたため、私の担当は終了した。
- ・ ただ、それで以前の会社とのつきあいがなくなったわけではなく、その上司もまた機会があれば仕事をお願いしたい、と言っている。会社としては、他の下請けに出すよりも相当に安いし、SOHO に理解も示しているの、なんとかしたいようである。

- ・ただ、実際のところ、こちらに出せる業務で適当なものがなかなかないようだ。ネット環境の問題などがどうしてもネックになるようである。かといって、私の方でも開発なら何でも、というようには思ってなく、やはりやりたい方向性があるので、なかなか折り合わない（結構、わがままを言っているだけかもしれない）。
- ・もともと、その上司もそれなりの年齢だし、異動の可能性もあるし、会社に頼るのではなく、やはり自分で道を開拓していかないといけないと思っている。
- ・後述のように、自分の営業が軌道に乗ったというほどではないが、どうしても会社に頼らなくとも（売り上げ的にはまだまだだが）、仕事量はそこそこ増えてきたということももちろんある。いろいろなお客様と仕事するのも楽しい。

(4) SOHO グループの結成・解消と再出発

- ・2002年6月に「O・M」に屋号変更し、SOHO グループを結成して代表となった。
- ・前述のように、1年目の2001年は前の会社の開発業務を続けていたが、2002年3月にはそれも基本的には終了し、このままではいけないと思っていたところだった。
- ・しかし1人では営業力もないし、もともと生まれ育った土地でもないので縁故もない。途方にくれていたところだったが、セミナーなどで数人の方と出会い、意見の一致を感じてグループを結成した。
- ・その時はコアメンバー3人+在宅スタッフが10数名程度。ほとんどが入力系の方で、システム系は私を含めて2人のみだった。私が代表になった理由は、周りから推薦されたからだが、多分、SEとしての経歴が長かったからだと思う。
- ・しかし、当初組んだ方とは、考え方の違いから3ヶ月で一旦グループを解消した。私がかつともシステム開発&WEB 製作をやりたかったわけだから、私が代表をつとめる限りは私の専門分野に特化したかった。また、採算がとれないのにもかかわらず、慣れない入力業務のグループリーダーを務めるのは、精神的に限界だった。
- ・再出発後は、実際に業務を発注していた人だけが残っている。現在のグループ構成は、システム系が私を含めて3名（ほぼ専任）、WEB デザイナーが6名ほど（すべてコラボレーション）、営業代行が1名（コラボレーション）である。非常にコンパクトな構成だが、このくらいが動きやすいと思う。

(5) グループでの受注、契約、報酬分配

- ・システム開発&WEB 製作への受注シフトにはクライアント様に恵まれた。私が個人的に「NPO 法人仙台インターネット推進研究会」に参加していたことで、そちらからの人脈で仕事を紹介してもらったり（これはかなり大きい）、あとはWEB サイトを見て発注してきた方もいる。
- ・ほぼ定期的に業務を請けている会社が数社と、あとは個人のお客様である。実は最近はまだ

ったくといっていいほど営業はしていない。だが幸いにして、仕事は途切れなくなってる（売り上げの面ではまだまだだ）。

- ・グループ「O・M」として請けたものはすべて私が窓口になっている。つまり、私が責任者&契約者である。ただ、コラボレートしている方が請けたものに関しては、下請けのような形で入ることもある（もちろん、マージンをとってもらっている）。我々の場合、グループといってるが、実際は在宅技術者集団の“提携”である。
- ・私が窓口になっているものは、作業員から私に見積もりをだしてもらい、話し合い、決める。私が下請けに入る場合は、こちらから見積もりを出す。そのうえで元の方に金額を決めてもらう。

(6) グループ活動のメリット、ポイントや苦労

- ・グループやコラボレーションによる受注活動の効果は大きい。東北地区において特に顕著なのは、デザイン系での値崩れである。WEB デザインだけではとてもやってゆけないと思う。そういった点でも、システム系と組むと大きな案件を提案でき、単価も上げられるので、WEB デザイナーさんからはよく声がかかる。できればシステム系のメンバーをもう少し強化したいが、なかなか難しい。
- ・SOHO グループの運営において重要と思われる点としては、メンバー間で「書類（特に契約書）をきちんと交わすこと」、「見積もりはきちんとしておくこと」、「リーダーに従うこと」、「リーダーはマージンをきちんと取る（そうでないと破綻する）」、「なるべく特定の人に負荷がかからないようにする（バランスが大事）」などである。
- ・苦労する点は「スケジュール管理」である。やはり皆さん何かしらの事情があって SOHO をしている方が多いし、最小の人数で回しているものだから、「他業務の都合」だったり「家庭の事情」だったり、誰もスケジュールの都合がつかない！というときがある。そのような場合、どうしてもリーダーが抱え込んでしまいがちだが、それでは体がもたないので気をつけること。無理を言えない関係は破綻する。
- ・お互いの負荷を軽くするためにグループで請けていると思われる方がいるが、そうではなく、個々の力を結集して大きな成果を出すために組んでいるのである。気軽な気持ちで在宅の仕事を始めた方には時々悩まされる。結局は、責任感の強い人が残る。

(7) グループの今後の方向、課題

- ・課題は、特に東北の SOHO 業界全体にいえることだが、単価をあげていくことだと思う。うちだけではなく、私が参加している前述の NPO でも「東北の標準単価を決めよう」という課題を掲げている。現状は、本当に叩き合いの状態だから。結果として、サービスのクオリティが落ちている。単独の業務だけでは食べていけないので、他の業務と掛け持ちをして、無理を重ねるのが原因である。それでは新しいことも習得できず、ますます「安

かろう、悪かろう」になる。

- もっと身近な課題としては、やはりシステム系の人員を増やすことである。特に、昔 SE をやっていた出産と同時に辞めていたけれど、子育てが一段落して仕事に復帰したいという方を集めたいと思っている。でもなかなか発掘できないし、発掘できても家庭の事情で結局断念せざるを得なかったりとか。少子化問題と根は一緒で、社会全体の支援が必要だと痛感している。働きたいのに働けない、そんな女性（に限ったことではないとも思うが）に仕事をする機会を提供できたら、と思う。
- ちなみに法人化の予定は今のところはない。明らかに「法人化したほうが有利」という状況になったら考える。

(8) 自分個人の技能、能力開発

- 私の好きな OS は UNIX（最近 Linux）。言語は C 言語（C++ではない）。愛用エディタは今も Vi。対応可能な言語およびアプリケーション：C、Perl、Access、VB、VBA、Oracle、PL-SQL、Informix、E-sqlc、MapBasic、JavaScript 他。
- プログラミング言語に関しては、独立時にほぼ身につけていた。しかし、サーバー管理やネットワーク知識など、会社内で他の方をお願いしていたことも自分でやらなくてはならなくなったため、それらの知識は業務と平行して勉強している。ただ、やはり悩みとしては時間が足りないことである。
- 資格としては、
1993 年：情報処理技術者試験第 2 種合格、
2002 年 3 月：MOUS Access2000 合格、
2002 年 7 月：NTT コミュニケーションズ .com master ★ 取得。
- 趣味で各種サイトの管理、掲示板管理や、ML 管理を担当している。WEB に関しては、本業よりも個人的に勉強したことのほうが役に立っていると思う。

(9) 感想、要望など

- “SOHO” という働き方は、家族を持つものにとっては、場合によっては非常にありがたい勤務体系だと思う。私もそうだが、仕事を続けていくにはこれしか選択の余地がないのである。特に私の仕事は専門職なので、スキルを落とさないためには、すこしずつでも仕事を続けていくことが肝心である。
- 今のところ、小さな子供のいる女性、もしくは夫が転勤族の女性が SOHO ワーカーの多くを占めているが、私の周りでも独身女性、また、男性でもこのスタイルを選ぶ方が徐々に増えている。SOHO＝内職のイメージが払拭され、SOHO ワーカーの社会的地位が上がることを期待している。
- やはり少子化対策の一環だと思うが、在宅勤務者が保育園利用時に不利になることがあっ

てはいけないと思う。役所の方は在宅勤務者がいかに大変かということをしちんと理解しておられるのか？（私にはまだ子供がいないので、現状がどうなっているのかはわからないが、もし今後子供ができたなら、預けて働けるのかどうか、“非常に”心配である）。

- ・あと、前々から思っているが、在宅勤務者は仕事で無理をすることが多く、健康をいつの間にか害している場合も多い。会社の集団検診のような、SOHO用健康診断制度があれば堂々と検診にいけるし、すこしは安心して働けるのではないか？

<参考> <http://www.office-magenta.com/>

*Eさんへの追加ヒアリング（コラボレーション等の実態）

2004年10月に質問内容をEメールで送付し、それに対して11月に得られたEメールでの基本回答をもとに、必要に応じ2005年3月までの間、随時Eメールで追加質問を行い、最終結果を整理した。

(1) 屋号変更の背景と完全コラボ化

- ・2004年8月に屋号を変更し、ホームページも刷新した。それは、以前の屋号を使い始めた頃には、グループを組んで入力代行などの仕事も行っており、いまだにそのときのイメージでみられることがあったからである。
- ・前回のヒアリング時（2003年秋頃）には、グループ構成は、システム系は私の他2名（ほぼ専任）、WEBデザイナー（以下「デザイナー」と呼ぶ）6名ほど（すべてコラボ）、営業代行1名（コラボ）であったが、屋号の変更にあわせて、システム系の2名も“コラボ”とした。ただし、そのうち1名は就職したため“副業”という形になった。もう1名は子育て中のためSOHOを続けている。
- ・また、デザイナーや営業代行のコラボ相手は、メンバー的には変化しているが、プラスマイナスで考えると、人数的にはあまり変わっていない。最近ではほとんど固定してきており、1年に1~2名入れ替わる程度である。

(2) コラボレーションのメリット

- ・コラボレーションのメリットは、例えばWEBデザイン単独の仕事では値崩れが大きいですが、デザイナーさんがクライアントと交渉する際に「+システム」で売れば高く提示できるということである。
- ・一方、こちら（システム系）にとってもメリットはある。デザイナーと組むことで苦手なWEBデザインをしなくて済み、プログラムに専念できることである。また、システム+デザインの仕事であれば、仕事の規模が大きくなり、SE（システム系）の立場としても見積もり提示に有利といえる。ただ、デザイン部分に関してはコラボ相手（デザイナー）に

協力してもらって見積もりを出している。

- ・コラボレーションと「法人化」の話はまた別の問題である。百万円超というような大規模なシステム開発になってくると個人で取るのはほとんど不可能で、やはり「法人」のほうが有利だと思う（実際、個人では、何度か見積もり落ちを経験している・・・）。

(3) コラボレーションの営業・受注実態

- ・営業の提案、営業、受注はコラボ相手のデザイナー、営業代行、そして私、全員が行なっている。それぞれ声をかけられる、かけて頂けるクライアントが、基本的に別だからである。
- ・私としても、提案営業をしていきたいが、今のところ経験はない（受注で手一杯の状態のため）。
- ・私の場合、自分で受注する仕事と、コラボ相手の方から請ける仕事の割合は、9対1で、自分で受注する仕事の方が圧倒的に多い
- ・前記のように、デザイナーさんが「+システムの仕事」をクライアントさんと交渉し契約すれば、見積もりを高く提示できるが、そのようなデザイナーさん経由の仕事は、私の仕事全体ではわずかな割合である。理想としてはコラボ相手からもっと請けたいと思うのであるが・・・。また、デザイナーとも私とも知り合いのクライアントの場合だと、私のほうに仕事全体の見積もりを依頼されてしまう、ということもある。
- ・システム系の他の2名の内、まず就職した1名は自分で仕事を獲得することはない。もう1名は、年に2~3本の小規模の開発を請け負うことはあるようだ（また、この方は入力の仕事などで合間の収入を埋めているようである）。

(4) コラボレーションにおける契約や役割分担の実態

- ・コラボレートする相手の方と契約書的な「同意書」を交わすが、コラボ相手から嫌がられることはない。嫌がられるような方とは組まないと思う。「同意書」を交わすことなどにより、コラボ相手の方とトラブルはない。
- ・「同意書」の基本的な内容としては、双方の氏名、コラボ相手の仕事の内容、納期、報酬、トラブル発生の際の対応方針のほか、守秘義務についてなどである。今後は、個人情報の取り扱いについても強調して記載していこうと思う。
- ・逆に、コラボ相手からは仕事を請けることが少なく、しかも小規模な開発がほとんどなので、仕事を請ける場合に同意書を交わすことを提案したことはない（もちろん、企業相手だと必要になるが）。
- ・「営業代行」の方とのコラボの場合は、クライアントとの契約者はケースバイケースで、クライアントとの関係による。主に、クライアントに近いほうが契約者になる。
- ・これまで経験した中で最も人員の多いケースは、「営業代行」+「デザイナー」+「私（シ

システム)」で WEB 製作を手がけた仕事である。クライアントとの打ち合わせとディレクションは営業が行って、デザイナーに指示を出し、出来上がった WEB デザインに私がオリジナル CGI を設置した。

(5) コラボレーションにおける報酬の分配、SOHO の単価の水準

- ・ コラボ相手との報酬の分配に関しては、予め目安を定めているというより、仕事ごとにケースバイケースで負担量を考え、相談して決めることが多い。

*厚生労働省の在宅就労実態調査（2002年）をもとにした、男女・主な職種別に在宅ワーカーの時間当たり収入（1ヶ月の収入（諸経費込み）÷1ヶ月の就業時間）の試算値として、下記の数値がある。

	計	男性	女性
システム開発系（プログラミング含む）	2,380 円	3,050 円	1,650 円
デザイン系（設計含む）	1,970 円	2,360 円	1,550 円

（日本労働研究機構（2003）「在宅ワーカーの労働者性と事業者性」 p49）

- ・ この数値に関しては、「男女でこんなに単価が違うのか・・・」と、少々ショックな数字であるが、スキルに男女差はないのであるから、メインの職種のみで単価差があるのはおかしいと思う。
- ・ 女性は仕事が入らないときは、入力作業を入れている方が多いようである。そのため、単価が下がっている可能性も考えられる。
- ・ その他に考えられることとしたら、女性は見積もり額を低く出してしまうことが多いのではないだろうか？ これは、あくまで個人的な推測であるが、女性 SOHO であると、業務受託中に家庭事情や子育てによる様々なトラブルで顧客に迷惑をかける可能性があることに引け目を感じ、必要以上に単価を安く設定してしまう傾向があるのではないかと、思う。その点、男性は強気の見積もりを出す方が多いように思う。

(6) 「仙台インターネット推進研究会」、「東北 SOHO スクエア」について

- ・ 私が関係している、これらの SOHO 支援組織に期待することとしては、①クライアントとの出会い、②コラボ仲間との出会い、③SOHO 関係やそれ以外の分野の方々からの業界情報を得ること、④何気ない会話により孤立感を和らげる、⑤それ以外のこと、などすべてが当てはまる。
- ・ また SOHO 支援組織も、成り立ち等から性格や活動内容が異なる。
- ・ Slabo（仙台インターネット推進研究会）は SOHO・自営業者だけでなく、IT に興味ある

人が職種・スキル差も関係なく集まっている。Slabo メーリングリストは仙台の IT 関係でおそらく最大のメーリングリストであり、オフ会は異業種交流会のようでもある。

- ・東北 SOHO スクエアは名のとおり、SOHO・自営業者の方、もしくは SOHO 予備軍が集まっている。SOHO 同士、おたがい励ましあってモチベーションを高めてゆくの、第 1 の目的ではないかと思う。

<参考> 「月刊サイビズ ソーホー・ドメイン」(2004 年 10 月号)

5 在宅・SOHO ワーカー企業組合 F の G 代表 (富山県)

(1) 在宅・SOHO ワークまでの経歴

- ・高校を卒業して大手コンピュータメーカーに入社後、OA 機器の販売会社に転職した。その会社でワープロの技能などを少し学んで、納品後のアフターフォローをするなどインストラクター的な仕事をした。3 年半ほど勤めた後、今度は化粧品販売会社で美容部員として 6 年間働き、接客業のノウハウを学んだ。どの仕事も SOHO や組合運営などに役立っている。
- ・美容部員として働いている間に、結婚・出産(長男)したが、3 歳までは勤め続けていた。しかし長男の健康上の理由で、1996 年 3 月、やむなく退社した。
- ・住宅ローン(地元・富山県では若いうちからマイホームを持つ夫婦が多い)など収入を得る必要が高かったため、在宅 SOHO ワークを始める前も電子部品の組み立ての内職をするなど、家で働いていた。

(2) 在宅・SOHO ワークとの出会い

- ・98 年の春頃、次男も 1 歳になり手が離れるようになって(保育園入園は 99 年秋)、自分のこれからの人生の事を考え始めた。「働きたい!でも今の私に出来る仕事は?」。スーパーのレジもいいが、それではあまりにも残りの人生が楽しくないと思っていた。
- ・そんな時、書店で一冊の「パソコン在宅ワーク」本を見つけた。それには自宅に居てパソコンで出来る仕事のことが、イチから全て書かれていた。もともとキーボードに触ることに興味があり「私にも出来たらなあ」という気になって、その年の 4 月に思いきってローンでパソコンを購入してしまった。
- ・そして著者に本の感想をメールで送ったら、何とご本人から直接お返事を頂き、「入力のお仕事してみませんか?」と声をかけて頂いた。信じられないと舞い上がってしまった私は、自分のスキル・レベルのことも全く考えず、安易に引き受けてしまった。
- ・入力自体はできたものの、圧縮してバイナリーメールで送信することが出来ず、悔しかったけれど仕方がないので、仕事は結局お断りした。しかし著者さんからは優しく「再度挑

戦して下さいね。」のお言葉を頂き、その時は本当に嬉しかった。

(3) 資格取得と営業活動

- ・それから私の日々は変わった。何の資格もない私は「とにかく資格を持とう」と決めた。目標は日商ワープロ検定 3 級、一太郎検定 3 級、そして出来たら 2 級も。毎日朝は 5 時から夜は 12 時までキーボードを打つ日が続いた。7 月が全受験の月で、キーボードを打つ手が震えたがなんとか全て終わった。結果発表では、何と全て合格した。一太郎 2 級は、今後の更なる動機づけとして試しに受けてみたので、合格は信じられなかった。
- ・資格をとったら今度は仕事を見つけることだと思い、営業を始めた。どこから当たってよいかよくわからず、とりあえず電話帳に掲載されている印刷会社・出版社・派遣会社などに 500 軒以上電話をかけまくり、また地元の会社に飛び込みで営業を行った。最初はどこも冷たい眼差しだったが、半年後辺りから徐々に問い合わせがくるようになった。企業へのパソコンの普及化と共に仕事も徐々に入って来るようになった訳である。

(4) 在宅ワーカーグループの結成

- ・仕事が入ってくるようになると、今度は一人では対応出来なくなってきた。そこで同じ幼稚園に子供をあずけている母親友達に声をかけて手伝ってもらうようになり、最初にその人達と 4 人のグループを結成した。その後、仲間をもっと増やして情報交換やお互いに安定した仕事ができるようになり、99 年の 3 月に在宅ワーカーグループ F を結成した。
- ・なお、在宅ワーカーグループ F を結成してから仕事は順調で、もっともっと大きなネットワークが県内にほしいと思い、行政の力を借りつつ県内の他の SOHO と共に 2000 年 3 月に「富山県 SOHO 協議会」を立ち上げた（最初は代表幹事、現在は事務局長兼会計を務めている）。
- ・在宅ワーカーグループ F の時代は、①仕事の依頼があると、コーディネーター役の私が担当者のところへ伺って打ち合わせをする。②その後メンバー用のメーリングリスト（ML）に仕事の情報を掲載し、誰がどの部分の仕事をするか等は ML 内で決める。③実際に作業に取りかかった後も、質問や進捗状況を絶えず ML に載せることでミスを防ぐ。④最後に仕上がりをチェックした後はメールで納品する、といった業務の流れであった。
- ・ホームページ（HP）を出しているのも、県外の方から突然メールで見積もりを依頼されたりすることもあった。そういう時は、メールや電話を何度もして確認してから仕事を進めるようにしていた（代金を踏み倒された経験もあり、現在は県外からの仕事受注には積極的ではない）。
- ・ご近所などの見知ったメンバーとは改めて契約書など交わさなかったが、サイトなどで応募してきた県外の方などとは名簿などの守秘義務、原稿紛失時の問題などに関する契約書を交わしていた。

- ・また、在宅ワーカーグループ F のメンバーが増えて多い時は 15 名ほどになったが、県外の方など途中で仕事を投げ出すような人もいた。そんな時は徹夜してでも自分が仕事を完成させていた（もちろん忙しい時も、徹夜は多かった）。今でも県内外の方から「仕事ください」というメールが 1 日 1 通は来るが、やや閉口している。

(5) 企業組合化

- ・2001 年 3 月には在宅ワーカーグループ F を「企業組合 F」として法人化した。県内では初の SOHO による分散型の企業組合で、私は初の女性の代表理事でもあった。メンバーは 5 名（内 3 名が理事）で、最初に仕事を手伝ってもらった幼稚園の母親仲間とほぼ同じで、信頼関係が強い最初からのメンバーに戻った形である。
- ・法人化したきっかけは、森前首相が掲げた全国の自治体での「IT 講習会」の仕事（インストラクター業務）受注のためで、法人資格が必要だった。株式・有限会社ではなく企業組合を選択したのは、出資金が少額で済んだ（2 万円×5 名＝10 万円）ためである。組合化で県の仕事にも入札出来るようになった。なお、組合化後も報酬は出来高制にしている。
- ・5 名では対応できない仕事の場合は、以前の在宅ワーカーグループ F の時のメンバーではなく、前記の協議会の HP の掲示板などネットワークを利用して要員を確保している。協議会メンバーは県内の人を対象とし、年会費（5 千円）も必要であるなど、信頼性が高い。

(6) 現状と今後の課題

- ・現在の受注業務は、おおよそ「入力・テープ起こし」6 割、「HP メンテナンス」1 割、「IT インストラクター」3 割の比率である。
- ・入力業務はここ 1 年ぐらい減って来ている。中心は年末年度末や、余程大量の仕事などのケースが多い。今受注している仕事の半分は、最初に営業した時のお客様が続けて仕事を依頼して頂くものである。
- ・私自身は家で仕事をすることはなくなった。ほとんどが営業活動、インストラクターなどの外回りの仕事である。他のメンバーも含めて、イントラネットなどの関係で会社に向いて入力などの仕事を行うことも増えている。需要の変化や子どもの手離れなどで、実態として「在宅 SOHO」ではなくなりつつある。
- ・振り返ると、こんな形にまで発展するとは思ってもいなかった。今後、5 名の組合員の仕事をどう確保してゆくかが最大の課題である。パソコンは誰もが使えるように普及してしまった。新しい仕事の提案型の営業が必要かも、と考えている。

- <参考> ・G 代表の個人ホームページ <http://www.net3-tv.net/~chiyo>
- ・企業組合 F のホームページ <http://www.ann.co.jp/tulip>
 - ・(株) 富山県総合情報センター「Web Magazine Click」9 号（'00/10）“拝見 SOHO 術”

<http://www.toyama-tic.co.jp/click/back/click09/soho.html>

・香川県中小企業団体中央会先進組合情報詳細一覧

http://www.chuokai-kagawa.or.jp/chuokai/sensin/sens_detail.php?ID=13A16

6 在宅・SOHO ワーカー登録会社（有）H 社の I 代表

(1) 経営規模の拡大

- ・前回のヒアリング時（1999 年）に比べ経営規模は大きく拡大し、登録メンバーは 30 人強から 90 人強、売上高は 98 年度半期の 1,000 万円から翌 99 年度は 5,600 万円に増加し、さらに 2000 年度からは 1 億円を超え、2003 年度は 1 億 2 千万円を見込んでいる。
- ・主な業務としては「ホームページ制作・メンテ」、「メールマガジン編集」、「ネットリサーチ」、「ネットプロモーション（販促）」、「編集・執筆」、「システム開発」などである。
- ・「SOHO は成長する」という持論のもと、「SOHO マネジメント」の考え方を取り入れてきている。ただ、下記（4）のように、現状では社内のしくみを整えつつ、徐々に変化させている状況である。

(2) 経営コンセプトの進化

- ・当社にはベースコンセプトとして「チーム SOHO」の考え方があり、「会社で働きたかった人たち」を対象としている。従来の SOHO は「会社の組織にしばられたくない」、「自分ひとりの力を試したい」ということから【管理されないのが SOHO】という発想だったが、これに対してチーム SOHO では「自分ひとりではできない」、「チームで力を出したい」ということから【管理される SOHO】という発想の転換を図っている。
- ・こうした考えをもとに、「SOHO が協力をして責任ある仕事をこなす」、「会社員と同等の仕事ができる」、「実在の会社にはない新しいメリットを提案できる」ような新しい「働くしくみ」を模索する中で、「ネットオフィス」というコンセプトが生まれてきた。
- ・「ネットオフィス」は「ネットワーク上で運営される会社」を意味する造語であり、メインワーカーは SOHO であるが、上記の如く従来の SOHO ビジネスとは異なる。
- ・「ネットオフィス」において、遠隔地にいる複数のワーカーをインターネット上で管理・コントロールし、業務を遂行するための経営手法が「SOHO マネジメント」であり、SOHO をマネジメント（管理）することで新しい働くしくみを実現している。
- ・「チーム SOHO」から「ネットオフィス」へとメインコンセプトの言葉を変えたのは、私（I 代表）の立場が、「SOHO」から「経営」に変わったため、「チーム SOHO」は働く SOHO からみたコンセプト、「ネットオフィス」は会社を運営する側からみたコンセプト、である。

(3) 従来の SOHO が抱えていた問題点、ネットオフィスのメリットと効果

- ・従来の SOHO が抱えていた問題点としては、「受注が不安定」、「個人の負担が大」、「斡旋会社を通した場合、単純な仕事を中心に、単価が安くなる」、「地域 SOHO グループの場合、報酬・人間関係のトラブルが起こりやすい」、「人材面での限界がある」ことなどが挙げられる。
- ・ネットオフィスのメリットとしては、「営業担当が受注する、適任者でプロジェクトチームを作るなど、会社のように業務・人を管理し、協力しあって仕事をこなす」、「複雑な業務・大きなビジネスにも対応できる」、「人材を広く求めることができる」ことなどが挙げられる。
- ・ネットオフィスの効果としては、まず会社（管理者）にとっては、「社員を抱えないため安全な経営が可能」、「固定経費が少なくすむ」、「すべてのやりとりが記録され、複数の目が入り、質の高い仕事ができる」、「メンバー構成によって大きな仕事も受注できる」、「現実ではできない職種経験のメンバー構成による業務が可能」、「都会にオフィスを置く必要がない」ことなどが挙げられる。
- ・次に SOHO にとっては、「コネが無くても仕事を得ることができる」、「孤独や不安を感じずに仕事ができる」、「個人の急なトラブルにもフォローしあえる」、「地方在住でも参加できる」、「経験・実力により報酬が変わるため、やりがいがある」、「個人の特殊能力を活かしやすい」、「ライフスタイルに合わせて仕事ができる」ことなどが挙げられる。
- ・最後に発注企業にとっては、「効率良くアウトソーシングができる」、「費用を抑えつつ、質の高いアウトプットを得ることができる」、「ネットだけでやりとりができる」、「急な事態でも対応してもらえる」、「地域に縛られない発注が可能」なことなどが挙げられる。

(4) 社内体制の整備

- ・当社は大きく分けて、インターネット上の「ネットオフィス」と、北見市にある「ローカルオフィス」で構成されている。

① 専門分野別のチーム制度

- ・ネットオフィスで働くスタッフを「ネットメンバー」と呼び、全国あるいは海外（現在 4 名）に在住のネットメンバーが常に待機している。
- ・ネットメンバーはそれぞれのスキルに応じて、いずれかの専門分野別チーム（例えば執筆チーム、マーケティングチーム、開発チーム、Web チーム、営業チーム）に属している（複数所属も可）。業務プロジェクト毎に進行する縦割りの情報共有だけでなく、専門分野のチーム制度の導入によって、プロジェクトを越えて横にも情報交換が広がり、それぞれのネットメンバーがプロとしてのスキルを持ちつつ、常にスキルアップを図っている。

② 業務プロジェクト

- ・受注業務ごとにプロジェクトを組んでチームで仕事を進める。プロジェクトを組む際に業務によってチーフが決められ、チーフを中心に業務進行を行い、チーフはクライアントやローカルオフィスとの窓口の役割も果たす（チーフは通常スタッフより多くの責任を持ち、かつ報酬も多くなる）。
- ・ネットメンバーは、希望するプロジェクトに参加し、ネット上で複数のスタッフが、複数の業務を行うためのソフトウェア（当社が独自開発した専用メールシステム）を使って、業務を行う。同時にいくつものプロジェクトに参加することも可能である。現在、50以上のプロジェクトが進行している。

③ 人事部、教育システム部の設置と役割

- ・ネットオフィスには人事部と教育システム部も設けた。メンバーが増えれば増えるほどメンバー管理のほか、マインドの統一や教育が必要となるからである。各部のスタッフは中堅以上のネットメンバーから選ばれ、業務プロジェクト同様、チーフを中心に仕事を行っている。
- ・ネットメンバーになるためには、当社ホームページから参加申請をして、人事部の書類審査・トライアル（試験）・面接（代表のほか各地の人事部メンバーも担当）を経て採用となり、その後、教育システム部のトレーニング（無料）を受け、正式なネットメンバーとなる。
- ・人事部は、メンバー契約に関する相談や質問などのフォロー業務を行う。疑問などがあった場合のために、ネットメンバー専用のFAQ（Frequently Asked Questions）が用意されており、解決しない場合は、内容によって人事部やローカルオフィスが対応する。
- ・教育システム部は、メンバーがスムーズに業務を推進できるようフォローする部署であり、【教育】をはじめ【社内広報】、【親睦活動実施】、【福利厚生】などを担当している。
- ・新メンバー対象には、1週間の導入トレーニングを実施している（ネットメンバーとして業務を行うにあたっての専用メールシステムの基本操作、スケジュール管理やファイル管理を行うグループウェアの基本的機能、当社での仕事の流れなどを紹介）。
- ・既存メンバー対象には、フォローアップトレーニング、推薦図書配布・感想文提出や意見募集・検討などを実施している。
- ・また、ネットメンバーアンケートの実施や、北見オフィスと連携しながらガイドラインの作成（例えば「守秘義務とは」）も行っている。
- ・【社内広報】としては、メンバーの情報共有のため週刊のメールマガジンを配信している。チーフは中堅ネットメンバー、スタッフは比較的新しいネットメンバーで組織されたプロジェクトで作成している。執筆系のメンバーのみならず、プロジェクトの進め方などを、実際の業務を通してより確実に学ぶことができる。また当社全体の動向を共有する場とし

て「スケジュール一覧」も設置している。

- ・【親睦活動】としては、コミュニケーションを目的とした社内行事の開催（WEB 会議システムを使った忘年会・設立 5 周年 ANNIVERSARY イベント）などを行っている。
- ・【福利厚生】としては、北見市の施設提供（宿泊優待）を行うほか、カウンセリング（税務・メンタル）実施の検討も行っている。
- ・ネットメンバーが人事部や教育システム部などの仕事をした場合も、当然、報酬を支払うが、その原資は総売上の中から一定額をプールして充てている。

④ ローカルオフィス

- ・ローカルオフィスは北海道北見市にあり、電話・FAX・発送などの物理的業務、総務・経理などの管理的業務を行い、ネットオフィスをサポートしている（このため、2 名の役員のほか、6 名の社員・パートを雇用している）。

⑤ 営業活動

- ・営業活動はネットオフィスの営業チームと北見オフィスの営業部が協力し合い、地域を越えて行っている。より仕事を増やすために、営業部隊も強化しなくてはならない。

(5) SOHO ワークと育児・生活

- ・当社では育児に関しては、子供がいようが、小さかろうが、「仕事ができるかどうか」で判断している。「子供が小さいので」ということを理由にして仕事が疎かになる人は、評価が下がる。
- ・また HP 上に“メンバーからのメッセージ”として、「ベビーシッターを利用していたケース」や「保育園の入園申請に際し、社として就労（業務委託）証明書を発行したケース」を紹介するなど、育児期のメンバーに参考情報を提供している。
- ・私（I 代表）は第一子の妊娠を契機に退職したが、それから 3 ヶ月後には、パソコン・ライターを始めた。三人の子どもを育てたが、生後、長女は 1 歳 3 ヶ月、次女は 8 ヶ月、三女は 6 ヶ月から、保育園に預けた。
- ・社内メールマガジンでのアンケート調査結果によると、ネットメンバー（回答 38 名）の睡眠時間は「5～6 時間」（48%）が最も多く、次いで「7～8 時間」（34%）、「3～4 時間」（13%）、「9 時間以上」（5%）となっている。
- ・同じく、健康診断の受診状況に関しては（回答 28 名）、「2～3 年に 1 度」（32%）、「なぜか毎年チャンスが去る」（25%）、「すでに 3 年以上未受診」（25%）のほか、「受けない主義だ」（11%）、「年に 1 度すみずみまで」（7%）となっている。

(6) ネットオフィスの今後の方向

- これからのネットオフィスの経営として「安全な経営」、「少ない資本金」、「ゆるやかな拡大」が大切だと考える。
- 「安全な経営」に関しては、受注があってから外注費が発生するというしくみにより、固定費を抑えれば赤字になりにくいいため、SOHO スタッフとは業務単位の契約を継続していく。ただし、状況に応じて遠隔雇用も検討していく考えである。
- 「少ない資本金」に関しては、ネットオフィスはパソコンとネット環境があれば始められることから、人的ネットワークとアイデアが重要と考える。
- 「ゆるやかな拡大」に関しては、利益に合わせて徐々に拡大していく考えで、人材の増強、独自事業の展開を図っていく。
- さらに、より安定したネットオフィスを目指すため、インターネット上に存在するというメリットと専門性を生かして、インターネット業務、コミュニケーション業務への展開をより一層図っていく考えである。
- また、現在、北海道北見市にある「ローカルオフィス」については、物理的な業務、地域的業務、メンバー拠点としての位置づけを強化するためにも、今後は、全国に拡げていくことを目指して、準備を進めている（4月には奈良オフィスを開設予定）。

<参考> H社ホームページ <http://www.ysstaff.co.jp/>

* 前回のヒアリング結果（1999年）・・・JIL「在宅・SOHOワーク2000」より

(1) 代表者が在宅ワークを始めたきっかけ

- 文科系出身であるが、大手電器企業でパソコンの商品企画の仕事を行っていた。
- 転勤族の夫と結婚することになったが、何らかの形で是非仕事を続けたかった。
- 結婚当初いきなり夫は転勤し、半年間単身赴任となった。そのときは、勤務していた会社が夫の勤務地にある支店に転勤させてくれた。しかし、結局妊娠を契機に退職した。
- そこで勤務時の仕事経験を生かし、営業などで仕事をとってきてパソコン・ライターとして、7年前に在宅ワークを始めた。現在37歳、3人の子供の母親である。
- 在宅ワークには、何度夫の転勤があっても同じ仕事を継続できるというメリットがある（事実その後全国を何度も転勤し、現在は北海道の道東に住んでいる。今後も転勤があると思う）。

(2) “チーム SOHO” 方式導入の具体的経緯

- 多くの仕事が入り手伝ってもらう人が必要な際に、昔の職場仲間にメールでサポートをお願いするようになった。彼女たちは皆優秀で仕事もしっかりしており、また何より仕事を

やりたがっていた。

- そのうち、3人ぐらいの人にサポートを頼んでメールのやりとりを行いながら仕事を進めることは、非常に手間がかかることに気がついた。そうした中、パティオ（後に（7）で説明）を使ってチーム単位での仕事にすれば、効率的であることがわかった。
- 一方、在宅ワーカーとしてマスコミで紹介されたりすると、多くの在宅ワーク希望者から問い合わせや連絡をもらうようになった。甘い考えの人も少なくないが、なかには在宅ワークをちゃんと行える能力を持ちながら、仕事が見つけれずに能力を発揮できないでいる人も多いこともわかってきた。
- そうした状況にもどかしさを感じてきて、今年の5月頃からは自分個人の仕事（ライター）を減らし、ホームページを立ち上げて登録者を募るとともに、なるべく大きな単位の付加価値の高い仕事をとってきてチームとして仕事を行うことを始めた。営業上の必要から10月には会社組織（有限会社、社員は代表一人、自宅がオフィス）とした。

（3）チーム SOHO の理念

- 技術を持ち単独で仕事をする起業家（スペシャリスト SOHO）、また一時的に臨時の仕事をするアルバイト（アルバイト SOHO）とは異なり、チーム SOHO は会社員に相当し、チームの一員と仕事をする。
- チーム SOHO は、第一に能力はあるが仕事を見つけることが出来ない女性が、経験や能力を生かした仕事を見つけることができる。第二に発注企業にとっても、社会経験豊かな女性の能力を最大限に活用することができる。正社員として育てるよりも、即戦力になりコスト的にも助かる。第三に女性の能力を把握しきれていない仲介会社も、登録者の役割分担を明確にすることにより、発注企業へのアプローチにバリエーションを持たせることができる。
- チーム SOHO は、大きな仕事が取れる、個人の急なトラブルにも対応できるといったメリットも持っている。
- チーム SOHO の狙いはアルバイト SOHO の供給超過による SOHO 市場の混乱をおさめ、その信用、評価、価値を向上させること。このため、スペシャリスト SOHO にとっても間接的に意味がある。

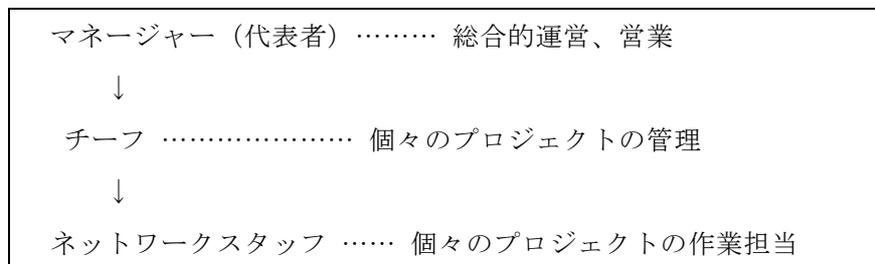
（4）チーム SOHO の体制

- 現在メンバー数は34名。出産などで若干働いていない人もいるが、稼働率は高い。
- ほとんどが女性で、育児中の30歳前半の人が多。海外も含め全国に散らばっている。
- 一人の「マネージャー」（代表）がすべてのプロジェクトを把握し、総合的な運営を行う。あらゆる決定権を持つとともに、クライアントに対する責任も負う。
- プロジェクト進行の経験を積んだ、また専門分野に強いスタッフ（若干名）が、個々のプ

プロジェクトの「チーフ」を担当する。チーフは固定的ではなく、あるプロジェクトではチーフの人が、他のプロジェクトではスタッフの一人というケースも多い。

- ・実際の仕事を行うメンバーは「ネットワークスタッフ」と呼ばれている。
- ・メンバーの選考はマネージャーの最も重要な仕事である。登録前には必ず1回、本人と会って面接する。登録の後はネットワーク上でやりとりだけとなるので、一度会っておくことが重要となる。希望者のうち、結果的に登録者となる者はかなり少ない（応募者は月に約50名であるが、結果的な登録者は2~3人）。
- ・会社組織的な仕事形態をめざしており、メンバーの選考に当たっては会社員としてしっかり勤務経験を積んでいることを重視する。しっかりした勤務経験は能力とともに職業人としてのマナーに反映される。もちろん責任感や積極性といった側面も評価する。

<参考図>



(5) 仕事の受注

- ・営業は都心在住や企業とのつながりが強い担当者も行うが、最終的にはマネージャーがクライアントと直接交渉し、金額、納期などを決定する。中心はマネージャーのこれまで築いてきたネットワークや仕事実績がもとになっている。
- ・仕事内容はホームページの企画やコンテンツの制作、メールアンケートの実施・集計・分析、メールマガジン等のライティング・編集などである。
- ・仕事単位の受注金額は、数百万円~数万円と幅広い。
- ・昨年度は半年（10~3月）の売上げが約1,000万円だった。今年度はかなり仕事が増えており、3,000万円程度になるのではないかと考えている。
- ・仕事金額の見積もりは、その仕事にかかる人数と期間を想定し「工数」から算出する。「1人月」の金額は一般的な下請け会社よりはかなり安いですが、個人で受ける場合に比べると高水準に設定している。会社ほど経費はかからないが、個人レベルの仕事に比べて「品質が高い」「信頼性が高い」「納期を厳守する」ことなどが売りである。

(6) プロジェクトチームの結成

- ・1つの仕事に対して1つのプロジェクトチームを設定する。マネージャーが仕事内容に応じてチーフを選定し、チーフと参加メンバーの相談を行う。

- ・特に指定がない場合は、スタッフメンバー用のメーリングリストで希望者を募集する。応募者のなかからマネージャーとチーフが相談しながら、人選を行う。チームの人数は、仕事の内容にもよるが、3～5名が理想である。
- ・報酬については、参加依頼の時点でマネージャーが直接メンバーと相談する（チーフの役割は進行管理で、金銭面にはタッチしない）。
- ・報酬は、当初は、仕事の内容によって「時間給」または「従量制（1仕事いくら）」で決めていた。しかし時間給はどうも実態にそぐわない面があるので、「基準賃金制」として統一し、「この仕事が終わったらいくら」、または「この仕事の継続中は月いくら」という額にしている。この額は希望者を募る際に明示している。
- ・チーフの報酬は、スタッフの水準のプラス α である。

(7) プロジェクトの進行管理

- ・プロジェクトチームがスタートすると、連絡用にパソコン通信のパーティオを使って会議室をオープンする。セキュリティが高く管理機能（誰がいつ読んだかがわかる）がある。
- ・まずチーフから「仕事の内容」「担当」「報告方法」などが明示され、以降すべてのやりとりがパーティオ上で行われる。急を要し電話で処理したことも、必ずパーティオで報告しなければならない。
- ・プロジェクトの進行はチーフが管理するが、マネージャーもすべての内容に目を通す。新たな決定やクライアントへの問い合わせが必要になった場合は、基本的にマネージャーが連絡をとるなどして、その結果をパーティオで報告する。

(8) プロジェクトの終了と報酬の支払

- ・クライアントへの納品が終了し、すべての作業が完了した時点でチームは解散する。プロジェクトの経緯を記録したログはファイルとして保存し、パーティオは閉鎖する。
- ・プロジェクト終了後、各メンバーに「調整額」を含む最終報酬を連絡する。「調整額」は、途中で作業量が増えたりしたときに、プラスされる。一方「想定していたほどは負担がなかった」場合でも、仕事を途中で放棄しない限り、当初の金額は保証される。
- ・月末、各メンバーは、その月の仕事明細を記入した請求書を提出し、翌月、個々の銀行口座に払い込む（税金として10%を差し引く）。

(9) 各メンバーの仕事量と収入

- ・現状では登録メンバーに仕事量に関しての不満はない。むしろ受注が好調で、仕事の多さを感じているぐらいではないかと思う。他のグループなどにも参加してそちらの仕事も行うことを禁じてはいない。ただ、そんな余裕はないと思う。
- ・育児中の典型的なメンバーを想定すると、1プロジェクトの月平均報酬が3万円程度、合

わせて3～4のプロジェクトに参加し、月平均合計10万円程度の収入である。子供のいないメンバーのなかには20万円程度の人もある。

(10) 事業規模の現状

- ・現在30人強のメンバーで、約20本のプロジェクトが進行中である。単に仕事を増やすことは可能であるが、マネージャーとしてすべてのプロジェクトに責任を持って管理して行くことはそろそろ限界と感じている。
- ・しかし、責任を持ち信頼される仕事をしていくために、経営方針として今の事業スタイルを変える考えはない。

<参考> ・「チームSOHOのすすめ」(H社ホームページ)

・「“H社”メンバーはネット社員」『パソコン主婦の友』('99夏号)

・「女性在宅ワーカーが連携一会社づくり、共同受注」日本経済新聞夕刊(99.8.16)

*H社への追加ヒアリング(在宅・SOHOワーカーの遠隔雇用化構想等の実態)

I代表及び広報担当者を対象に、2004年5月に質問内容をEメールで送付し、それに対して7月に得られたEメールでの基本回答をもとに、必要に応じ12月までの間、随時Eメールで追加質問を行い、最終結果を整理した。

(1) 会社の概要、経営コンセプト

① 概要

- ・I代表が個人経営として、チームワーク方式で行っていたSOHO事業を、1998年に法人化した。通勤族の夫の異動転勤に帯同転居しながらSOHO事業を続けてきたが、2001年には夫も勤務先を辞めて、取締役としてH社の経営に携わっている。
- ・会社で働き続けたかった人たちを対象に「限りなく実在する会社に近いネット上の会社」を実現するため、“ネットオフィス”というコンセプトを掲げ、ホームページ制作・メンテ、メールマガジン編集、ネットリサーチ、ネットプロモーション(販促)、編集・執筆、システム開発等の業務を受注・遂行する事業を行っている。
- ・売上高は2003年度で12,300万円、ネットオフィスで働くネットメンバー(業務委託契約スタッフ)は、全国・海外合わせて96名(海外5名、四大卒が約7割)(2004年12月末現在)となっている。
- ・バーチャルなネットオフィスをサポートする施設として、ローカルオフィスを北海道北見市(北見オフィス)と奈良県生駒市(奈良オフィス)に置いており、電話・FAX・発送などの物理的業務、総務・経理などの管理的業務を行っている(このため2名の役員のほか、5名の正社員、4名のパート(2004年12月末現在)を雇用している)。

② ネットオフィスの仕組み

- ・ ネットオフィスでは、業務ごとにプロジェクトを組んで、チームで仕事を進める。
- ・ プロジェクトを組む際に、業務によってチーフが決められ、クライアントやローカルオフィスとの窓口の役割を果たす。プロジェクト内では、チーフを中心に、当社が独自開発した専用メールシステムによって、業務を進行していく。
- ・ ネットオフィスにはメンバーの人事（採用）、教育訓練、福利厚生を担当する部門もある。

(2) ネットメンバーの遠隔雇用化構想と行政の反応

- ・ まだ社員がパート以外はI代表1人の時代に、2000年秋頃「会社を大きくしよう」と決めた段階から、まず会社としてちゃんと人を雇用できる体制を整え、将来的には業務委託契約のネットメンバーについても、遠隔雇用化の構想をもっていた。
- ・ このネットメンバーの遠隔雇用化構想に関し、社会労働保険適用のため、2001年秋頃正攻法で状況説明に赴いた時は、社会保険事務所では「在宅ワーカーの社会保険適用は前例が無い」と言われ、残念ながら全く相手にされなかった（しかし、それから2年後位に再訪したときは「雇用関係」が成立していれば、社保適用は可能という見解が示された。それまでの活動により、当社の体制を認識いただける声も多くなったのかもしれない）。
- ・ ただ、公共職業安定所では、「雇用保険に関してはいくつかの条件を満たせば適用は可能である」という一定の基準は示して貰えた。

(3) 遠隔社員のテスト雇用

- ・ それ以前から北見オフィスに勤務していた社員（六年制大学を四年で中退）が、配偶者の道内（札幌）での異動転勤帯同により2002年4月から遠隔雇用（自宅での在宅勤務）となった。現在も、ローカルオフィスに関連する業務（当社HPのメンテナンス、当社代表の執筆原稿のチェック、ローカルオフィスに届くネットメンバーからの「依頼」対応のチェック等）や人事関連等を担当している。
- ・ なお、このうち人事関連等の業務は、具体的には次のような役割である。すなわち、教育システム部などによるメンバー間での一体感の醸成のための諸努力にもかかわらず、ネットメンバーは一人で仕事をしているため、どうしても完全には孤独感を拭い去ることが出来ず、能力開発の不足やメールのやりとりからくる行き違いなどの悩みが生じる。このため、人事部でカウンセリングを受け付けているが、その担当者がベテランスタッフの彼女である。いわばネット職場の「世話役」とも言うべき彼女は、ネットメンバーとローカルスタッフの中間的立場で双方の気持ちを理解しており、ネットオフィス運営の鍵を握っている、ともいえる。
- ・ 前記のように、当該の遠隔雇用対象の社員は、全くの純新規遠隔雇用というわけではなかった。従って、(2)で示したような経緯もあり、当社の判断で通常雇用時の諸処遇をその

まま延長適用することにした。社会保険、雇用保険もそのまま継続することにした。適用した労働基準関係法令は、通常の職場勤務と同様の労基法である。労働時間管理に関しても、裁量労働制等特殊なものは全く想定していない（少なくとも現時点では、今後については未定）。

- ・我々の意識としては就労場所が離れたとはいえ、ネット環境等を駆使して従来と変らぬ勤務管理は実行している。具体的には、インターネット上のツール（市販のグループウェア）やメールを用い、申告・承認、管理を行っている。始業や就業の時間は、当該グループウェアで管理できる。残業や休日労働、遅参・早退連絡、有給取得予定等は、当該グループウェア上に任意に設定した「勤務届出」フォームから事前或いは事後に申請して貰う。但し、これらの補足説明には当社が開発した「プロジェクト運営システム」を活用し、密な連絡をやり取りしているし、細かな日報などはそれを活用している。
- ・今のところ、特に大きな問題点はないと思う。ただし、当人のモラルの高さに拠るところも大きい面もある。

(4) 厚生労働省策定の「在宅勤務ガイドライン」について

- ・厚生労働省は 2004 年 3 月に「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施のためのガイドライン」を策定した。在宅勤務の現状と課題を提示した上で、在宅勤務者にも「労働基準関係法令の適用」を認め、在宅勤務導入にあたっての注意点も明記されている。
- ・しかし、ここで策定されている内容は、それほど目新しいことではないともいえる。「導入の注意点」として列挙されている業務評価・賃金制度・教育制度の検討・実施も、当社では雇用関係のない業務委託契約のスタッフに対しても行ってきた。
- ・例えば報酬制度に関しては、従来は、プロジェクトメンバー募集時に基本給を提示し、納品後に、個々のスタッフの業務結果を判断し、調整額を付加するという形をとっている。またプロジェクトチーフには、管理手当が別途加算される。しかし、人数が多くなることで、新しい業務評価体制の必要性が出てきているのも事実であり、現在、それに取り組んでいる（現在、約 100 人のネットメンバーの報酬については、個々のプロジェクト毎にすべて代表 1 人で、各人の基本給と調整額を決定しており、この業務に忙殺される日々を余儀なくされている。そこで、解決策として「ランク制度」を検討している。すべての業務に難易度に応じたランク付けをして、後はプロジェクトチーフが業務ランクと作業量を併せて自動的に報酬を決めることができる仕組みである）。
- ・ともかく本音としては、「ようやく」遠隔雇用のスタート地点に立てたという感じである。しかし、少なくとも、これからは 2 で示したような歯がゆい対応がなくなるのかと思うと、うれしい。
- ・また、柔軟な働き方である在宅勤務について、旧態依然とした労基法全てを 100%実践す

る必要はないとも考える。遠隔雇用者の処遇面に影響の無い部分であれば、会社と当人の双方が協議して納得すれば、ある程度は弾力的に運用してもよいと思う。

- ・そもそも、法制度に基づいた運用をする事が第一である風潮が強く、実際の勤務実態等については認識されていない現状があるように思われる。勤務場所や勤務実態の現状を問われるのではなく、客観的な書類として雇用契約書が存在すればよい、という認識があるようにも感じられる。
- ・ともあれ、今回のガイドラインの中では、従来営業職が主な対象だった「事業場外のみなし労働時間制」を一定の条件下で在宅勤務にも適用できることが明記されている。これで、「在宅者の時間をどうやって管理するか」という最も大きな課題もクリアすることができるようになった。当社としては、今回のガイドラインを踏まえ、有能な SOHO メンバーの遠隔雇用を早期に実現したいと考えている。

(5) ネットメンバーの遠隔雇用の実現の方向

- ・前記のように、当社では「ネットオフィス」を経営する中、大きな課題の一つがネットメンバーの「遠隔雇用」だった。通常の家でもアウトソーシングの方向に向かう時代に、「なぜわざわざ？」という人もいた。
- ・しかし、例えて言えば 365 日 24 時間体制と言ってもいいほど、100%当社の仕事に従事してくれる有能なメンバーたちがいる。しかし、彼（女）らでさえも、会社との関係は「受託契約」であり、社会的な立場は「個人事業主」となる。実際にはほとんど継続して仕事が発生しているのだが、保証はされていない。必ず来月も同じ収入があるとは限らない。また、健康保険も自分で加入し保険料を払わなくてはならない。もちろん雇用保険もない。
- ・経費の面だけを考えると、会社としては「業務委託契約」がベストなのだが、有能な人材を確保し、またそのメンバーに安心して働いてもらえる環境を用意することは、長い目でみて会社の利益になる。また、そのことが「ネット上で働く人材の育成」にも貢献するのだと、私（I 代表）は確信している。
- ・ただし、SOHO メンバーにとって「遠隔雇用」が必ずしもベストであるとは限らない。「個人事業主」を経験している人にとっては、それぞれ「一長一短」がある模様である。SOHO メンバーと当社双方にとって、「どんな仕事の仕方・処遇がベストなのか」をよく協議する事が重要と思う。その過程で遠隔雇用がよいとなれば、そちらの方向に進むことも考えられるし、ベースは今までどおりの個人事業主がよいとなれば、以前から I 代表が掲げている様に「雇用に近い処遇」というものを個別に協議してゆけばよいと考えている。
- ・現在、当社が謳（うた）う「雇用に近い処遇」とは、経費面の会社負担や福利厚生に関わる部分である。例えば経費面では通常の個人事業主であれば、請負った業務を遂行するのに必要な通信連絡費や交通費は、自己負担しているのが通例と思う。当社ではこれらを会社負担している。また、福利厚生面で想定しているのは、通常全額個人負担している国民

年金保険料や国民健康保険料の半額を会社負担とする等である。将来的に民間生保会社等で加入対象が拡大されれば、弔慰金制度を補完する制度として団体定期保険の加入等も検討したいと考えている。

- ・なお「雇用に近い処遇」との関連で、ネットワークカーの中でも通常の会社員と同等またはそれ以上に働いているという意味で、現在 10 人程度いるチーフクラスの年間報酬を示すと、最も多い人で 600～700 万円、平均は 300 万円程度となっている。

(6) バーチャル・グループワーク・マネジメントの重要性

- ・以上のように、ガイドラインの策定意義については評価できるが、「在宅勤務」の促進のためには、大切なポイントが抜けている。それは、「共同作業」あるいは「グループワーク」と呼ばれる視点である。厚生労働省という立場からであれば、「雇い主」と「労働者」の関係が中心となるのは当然のことかもしれない。しかし、在宅勤務者を労働力として活用する側にとっては、「いかに、効率よく、確実に、グループで仕事ができるか」が非常に重要なポイントなのである。
- ・従来の就労形態では「同じ空間に存在する」、「声をかけることができる」、「顔を見ながら話ができる」という、当たり前のことが、この新しい「就労形態」では、非常に困難なのである。この「壁」を乗り越える環境・しくみを構築しないと、「情報通信機器を活用した在宅勤務の適切な導入及び実施」は実現できないと、私（代表）は考えている。
- ・現在の SOHO・在宅ワーカーに発注される仕事の多くは、「デザイン」「翻訳」「ライティング」などのプロフェッショナルな仕事、そして「データ入力」「テープ起こし」などのシンプルな仕事を中心となっている。これは、在宅で作業することを前提に、「切り分けて発注しやすい」からである。大企業が導入している「在宅勤務」制度でさえも、「家でできる仕事」を中心に、在宅日に割り当てて運用しているケースが多い。
- ・しかし、このままだと、「在宅の仕事」＝「サブの仕事」という公式が定着してしまう。そして、週に何日かは出勤が必要な仕事を中心となり、地方在住者は「在宅勤務」しにくくなる。また、地方の企業も、広く世界に人材を求めることができなくなる。結果として、インターネットを利用するにもかかわらず、「都市集中」の問題は解決できないのである。
- ・「在宅勤務」という、独立した新しいワークスタイルを確立するためには、インターネットというバーチャルな世界で、メンバーを育成し、大きな仕事をこなせるグループワークを管理する手法が不可欠となる。今回のガイドラインの策定により、在宅勤務の「労働条件」の指標ができたとすれば、次のステップは「経営手法」の確立である。私（代表）は自分の経験から、あえて、この「バーチャル・グループワーク・マネジメント」という経営手法の必要性を主張したい。私自身もその重要性、また「経営学の中の 1 つのテーマとしても成り立つのではないか？」ということ、感じ始めたところである。
- ・当社のケースで、在宅ワーカーのネットオフィスに関する「バーチャル・グループワーク・

マネジメント」の一手法を紹介すると、相互にフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが求められない一方、メンバー間の画面の字面だけで相手の気持ちを判断せざるを得ないため、「悪く考え出すと、どんどん深くはまりこんでしまう」おそれがある。こんな時、代表に直談判メールを送る前に、(3)で紹介した遠隔雇用のカウンセリング担当の社員が相談に乗ることでワンクッションを置くことができる。ここで解決できるケースもかなりあるし、駄目な場合、彼女の助言で代表に相談が来ることになる。

- ・中でも特徴的なのが、プロジェクトでメンバー同士の関係がこじれるケースで、普通の会社と異なり、解決が比較的容易といえる。その理由としては、会社で進行中のプロジェクトに問題が生じて、後で状況をヒアリングしても、本人の言い分なので水掛け論になる。ところがネットオフィスでは、過去のメンバー間のやりとりなどの流れが全て記録に残っていて、客観的に判断する材料が揃っているから、事後対応が容易にできる。また、メンバー間でウマが合わなくて決定的な亀裂が生じてしまった場合、会社であればどちらかが辞め、結果的に戦力ダウンになることが多いだろうが、ネットオフィスでは同じプロジェクトに入れなければ、双方、全く接点なく業務を続けられる、というメリットがある。
- ・しかし、世の中は現在にいたっても「在宅業務で育児期間を乗り越える」的な発想が中心であり、ネットを仕事場のメインに置こうという考え方は広がっていない。これは、政府の e-japan 戦略 II で、テレワーカーを「週 8 時間以上自宅で仕事をする人」と定義づけていることからわかる。「バーチャル・グループワーク・マネジメント」は、ネットでのグループワークをメインとして仕事を行うための理論だと、私（代表）は考えている。それゆえ、在宅勤務（遠隔雇用）について「仕事の一部を家で実施する」、「可能な仕事は家で作業する」、「つらい時期を乗り越えるための非常形態」という考え方は、狭すぎる発想だと思っている。
- ・以上のように、遠隔雇用や在宅勤務がうまく機能し、長続きしていくためには、「バーチャル・グループワーク・マネジメント」を確立する必要があると考えるが、そもそもネットメンバーがチームを組んで業務を遂行していくバーチャルな会社としてスタートした弊社においても、そのノウハウに関してはそれなりの蓄積はあるものの、まだまだ試行錯誤中といえる。そういう意味で、当社がその実践例となりつつ、そのノウハウを蓄積、向上させていく必要があると感じている。
- ・例えば、前記の報酬のランク制の運用にも、優秀なチーフの育成・確保が不可欠であるが、今はまだ、リーダー的な役割を担える人材が決定的に不足している（現在は 10 人程度）。仕事が増えて、ネットメンバーの裾野が広がってもチーフ人材がいなければ、受注できるプロジェクトは限られてしまう。「バーチャル・グループワーク・マネジメント」の確立のためにも、研修の充実などを図ることでリーダー育成にも力点を置きたいと考えている。

(7) ローカルオフィスの増設方針

- ・今年、奈良オフィスを開設したのは、昨冬の大雪で3日間北見オフィスに出社できず、クライアントにご迷惑を掛けたというリスク管理上の教訓もあるが、H社では、将来構想として、ネットメンバーの拡大に対応する形で、全国にローカルオフィスを増設する方針を持っている。
- ・全国各地の大都市部でないところを中心にローカルオフィスを開設できれば、少しでも地域雇用が発生するし、地域の情報化にも貢献できる。ネットオフィスが普及し、ローカルオフィスが各地にあれば、都会に出なくてふるさとで、ちゃんと働けて生きてゆけるような絵が描ける、と考えている。

<参考>

- ・ NIKKEI NET IT ビジネス&ニュース「ネット時評」(平成16年4月22日)
H社I代表「コレで変わるか?! SOHO&テレワーカー厚生労働省、在宅勤務の労務管理ガイドラインを策定」 <http://it.nikkei.co.jp/it/njh/njh.cfm?i=20040413s2000s2>
- ・ JILPT「ビジネス・レーパー・トレンド」(2004.10) 在宅・SOHO ワークの現場レポート：事例1

7. H社メンバーの在宅・SOHOワーカーJさん(奈良県)

(1) 在宅ワークの経緯

- ・ H社のI代表とは、もともと関西で同じ会社(大手電機会社)に勤めていた。約11年前、数ヶ月程度しか離れていない時期にともに第1子を出産した。
- ・ 私は勤務を続けたかったが、妊娠中の体調がすぐれなかったことや、出産後に職場の上司や同僚などに陰口を言われないように完璧に仕事をやっていく自信がなかったこともあり、妊娠8ヶ月で結局、退社した。(I代表も、別の会社に勤務する転勤族の配偶者の転勤に合わせて仙台支店に配属になったりしたが、結局、妊娠を契機に退社された)。
- ・ 育児を始めてみると生後3ヶ月ぐらいまでは手が放せないが、その時期を過ぎると動き回り出すようになるまでの期間は案外と手が掛からず、母親は家の中で孤独な状態になって不安感や、会社を辞めなければよかったという気持ちが強くなってきた。
- ・ ちょうどそんな時期の産後6ヶ月頃に、I代表(当時の立場は個人ワーカー)から「ライティングの仕事を手伝ってみませんか」と声を掛けてもらった。自分で営業して仕事を自分で働いておられることに驚いたが、上記のように「やはり仕事をしたい」と思っていた時期だったので、やってみることにした(職場結婚の夫も、私が働いた方がよいという考えであった)。
- ・ 会社員時代にソフトのマニュアル作成などを行っており、ある程度はそれを、I代表がご

存知だったからこそ、声を掛けてもらえたと思う。ライティングの仕事はパソコン関連から始めて、徐々に分野を拡げ、現在はパソコンに限らず、幅広い分野の仕事をしている。

(2) 在宅ワークのスタイル

- ・そもそも家にはパソコンもなかったので、当時は高額だったが新規に購入し、また業務上必要なパソコン通信も始めた。夫はパソコンの知識を持っていた。
- ・仕事時間は主に早朝の時間帯であった。子どもと一緒に寝て、午前3時頃に起きて行っていた。当時、深夜はパソコン通信の混雑が激しく、早朝になると通じやすくなるというメリットもあった。なお早朝就業は、子どもが成長しても癖のようになって続いた。
- ・そうした生活スタイルに夫は理解を示してくれ、また子どもが病気の時には病院に連れていってくれるなどのサポートがあった。

(3) 育児のアウトソーシング

- ・仕事は原稿のチェックなど見習い程度の段階から始まった。また、最初のうちは仕事の依頼は恒常的ではなく断続的だったので、基本的には早朝の時間帯で対応できたが、それでも、急で締め切りがタイトな仕事の場合には、育児の問題がネックとなってきた。
- ・「昼間は子どもに手が掛かって」などを仕事の遅れの理由にはできなかった。その言葉を出すと二度と仕事を貰えなくなる可能性があった。在宅・SOHOワークは、通勤時間が不要なのと勤務時間を自分の裁量で決められる点を除けば、有給休暇があり勤務時間が決まっている会社員時代よりも、ある意味、ハードな働き方を覚悟する必要があった。
- ・双方の両親とも遠方に住んでおり、フリーランスの身では認可保育園へ預けるのも優先度が低い。そこで、締切りが迫りどうしても昼間に仕事に集中したい時には、ベビーシッターや無認可保育園の一時保育を利用した。当時、ベビーシッターは1時間1,500円、一時保育はその半分程度だった。しかし保育園に預けると、その後決まって子どもが体調を崩すので、ベビーシッターを利用することが多かった。
- ・シッターさんを利用する時には、事前に弁当やおやつ、飲み物などを準備しておく。家に来られたシッターさんには「お母さんの連絡先は？」と聞かれるが、仕事部屋を指差して「この部屋に閉じこもっていますが、いないものと思ってください」とお願いする。私は「お金をかけているんだから、その分頑張らなくては・・・」と、子供のことは忘れて仕事に集中し、仕事の効率も上がった。
- ・子どもの方は、意外とシッターさんが来るのを喜んでいて。仕事のことを考えてイライラしている母親ほど、子どもにとってストレスを感じる存在はないようだった。
- ・月によっては収入の半分以上が育児代に消えてゆく時もあり、収入面では確かに自分でも馬鹿馬鹿しいものがあった。また他人から見ても「そこまでして、どうして働くのか？」と思われていたかもしれない。しかし三歳違いの長女も生まれてその子が幼稚園(2年制)

に上がる頃からは、ライターとしての自信もある程度付いてきて、仕事の量も増えてきた。そして働いた分だけ収入になる現在の自分がある。今考えると、育児のアウトソーシングはそのための「投資」だったと思う。

(4) 育児と働き方の選択肢

- ・最近、H社でも東京在住のメンバーから1歳児保育の申し込みに際して、初めて就労（業務委託）証明書の発行依頼の申し出があったと聞く。社では検討の末、発行し、その効果もあって競争率が高い中で入園できたようである。
- ・在宅・SOHOワークも社会的にかなり認められて来たかと、自分の育児時代と比較して隔世の感もあるが、しかし認識度が高まったにしろ、ワーカー本人が懸命にキチンとした仕事をするのが、保育園側にとっても、また会社（発注）側にとっても重要なことだと思う。なお東京に比べて、地方での在宅・SOHOワークへの理解度はまだまだなので、そうした面での公的な周知に力を入れてもらいたい。
- ・SOHO・在宅ワーカーとして、0歳児保育、あるいはベビーシッターなど利用してまで働くのか、それとも子どもの手が離れてから始めるかは個人の選択だと思う。
- ・しかし、問題はそんなに狭い範囲のものではないだろう。私はSOHO・在宅ワーカーとしてライターの能力を身に付けることができ、またチームのチーフをやったり、最近では新メンバーの採用や教育訓練にも関与するなど、会社員と同じような仕事を行っている。だがこれは、幸運なケースと思われる。
- ・私は「産後、完璧な仕事が出来ないのなら」という考えで、妊娠中に退職したが（もちろん後悔はしていないが、後輩の女性社員の方々のことを考えると、よくない前例の一つを残したという思いもある）、育児期間中は職場の目や声はなるべく気にせず、育児休業などの支援制度も大いに活用しながら、とにかく会社員として働き続けることを含めて、働き方の選択の幅をより広く考えることが重要と考えている。

<参考>

- ・H社ホームページ <http://www.ysstaff.co.jp> 「メンバーからのメッセージ」より
- ・『今だから告白！～育児をアウトソーシングしてみました』
- ・『SOHOワーカーと保育園～預けるまでの葛藤、決断、そして作戦(?)』

8 在宅・SOHOワーカー登録会社（株）K社のL代表

(1) 経営規模の拡大

- ・99年のヒアリング時と比較して、登録者数は3,500人から20,600人、年間売上高は5,000万円から1億円へと、各々約3倍、約2倍に増加している。

- ・登録者の男女比は6対4で男性の方が多い。
- ・「パソコンアウトソーシング」「ナレッジワーク」を看板としており、受注業務としてはおおよそWEB（デザイン+システム）系が3割、ライティングが3割、調査が1割、入力も3割くらいである。WEB関連のすべての仕事は増加している。
- ・登録者のうち約30名が海外在住で、職種としては翻訳と調査が多い。

(2) 運営体制、実態の変化

- ・事務方（4年前は代表（主に営業担当）のほか、オフィスの電話受付1名、登録者への情報送信と返信への対応1名（バックアップ要員+1名）、経理担当1名）は4～5名で特に変化はないが、営業代行の男性2名が増えた。
- ・社員は代表一人で、それ以外の方は「業務委託」という形式に変化はない。
- ・プロジェクト方式で仕事を行う際のリーダーは15名程度で、これも4年前の10～15名とあまり変化ないが、リーダーは同時に2つ以上のプロジェクトを兼任することが多くなった。
- ・またリーダーが独自で受注し登録者に割り振って、という形の私（代表）の知らない仕事も増加している。営業代行のメンバーが直接受注する仕事も、私はわからないものが多い。

(3) 今後の課題

- ・今は営業の育成に力をいれている。今後は「レップ」¹という米国の組織を勉強してとりいれたいと考えている。すなわち、営業面で個人代理店的な要素の人を組織化して行きたいと思っている。
- ・売上の増加を登録者の増加が上回っているため、仕事の供給率は下がる傾向にある。4年前には月単位で約1割であったが、現状では大体2～3%程度である。これを上げるのも課題である。なお能力開発などのため、プロジェクトには未発注の登録者を一定割合組み入れる方針に変更はない。
- ・男性登録者の中に、最近では、いわゆる“週末起業”組のようなサラリーマン兼業者も増えて来ている。起業希望者も多いので、独立セミナーを開講していこうと思っている。
- ・全く新規の事業にも取り組みたいが、なかなか時間がとれない。

¹ 「レップ」、「セールスレップ（Sales Representative の略）」とは、メーカーなどの販売代理人のことで、アメリカでは一般的な自営のワークスタイルといえる。
 <参照><http://www.bls.gov/oco/ocos119.htm>、<http://i16.jp/moromoro/salesrep.html>

*前回のヒアリング結果（1999年）・・・JIL「SOHO・在宅ワーク2000」より

(1) 事業開始の経緯

- ・代表は、学校卒業後、会計事務所に2年間勤務。退職しフリーとなり、中小企業向けのパソコン会計システム導入などの仕事を行っていた。
- ・そうした中、各社で月末に伝票がたまり、偶々その入力処理の仕事を請け負った。一人では対応できない仕事量だったので、情報交流サイトKの掲示板に求人を出して手伝ってくれる人を集めた。こうした経験から事業化を思い付き、96年からホームページを開いて登録者の受付を始めた。

(2) バーチャルな会社

- ・会社のキャッチフレーズは「時間と場所に縛られない自由と責任を持つ企業」。オフィス（2つ）はあるが、基本的に全員が自宅などで仕事が行えるバーチャルな組織を目指している。
- ・会社のコアのメンバーは4～5名である。代表は営業担当で、出歩いていることが多い。電話受付が1名（2つのオフィス間で電話は転送される）。登録者への情報送信と返信への対応を担当する人が一人（この業務に関してはバックアップの要員を別にもう一人確保している。忙しいときは代表が業務を分担することもある）。また経理担当が一人である。会社の社員は代表一人で、他の人は「業務委託」としている。

(3) 仕事の獲得

- ・ホームページに仕事の依頼が入ってくるようになっているが、その割合は1割未満であり、ほとんどは営業で獲得している。昨年の売上げは約5,000万円（96年は1,800万円程度）。
- ・継続的な仕事はあまり多くない。受注実績があるところに顔を出したり、各種の交流会などに参加してきっかけをつかむなどの努力をしている。
- ・仕事の内容としては、ソフト開発、ライティング・編集などまとまった仕事が多く、以下で説明するように、個人ではなくプロジェクト単位（リーダー＋メンバー）でこなすことが多い。金額的には大きくて1,000万円、小さければ数十万円単位の仕事でもプロジェクトを組む。最初からこのようなシステムで始めたわけではなく、受注量の増加に応じてこうした手法を作り上げてきた。
- ・売上げ総額からみると、プロジェクト形式が約8割、個人単位の仕事が約2割である。個人単位の仕事は採算的にはあまりうまみがない面がある。

(4) 登録者

- ・最近、登録者の増加が大きく、約 3,500 人となっている（96 年段階では 200 人弱）。
- ・登録は無料で、幅広く受け入れている。しかし受注量の関係から仕事が回るのは月ベースで約 1 割程度である。仕事が行かないことで不満のメールが来ることもあるが、登録料は取っていないので最終的に問題はない。
- ・オンラインスクール事業（例えばファイルの圧縮・解凍など 40 講座。講座毎に受講でき 1 単位 3,000～4,000 円程度。今後 100 講座に増やす予定）も行っている。ただし、その修了者でも登録しない人もいる。理由はよくわからない。
- ・登録者は、応募メールの書き方や自己 PR の内容などによって 4 段階に評価される。実際に仕事を行うと、その成果により評価が変わる。一番低いランクはあまり多くはない（発注していて連絡もなく、途中で仕事を投げ出したりした場合など）。
- ・登録者が増加することは問題ではない。仮に受注量が増加してもプロジェクト方式で対応可能である。問題はどれだけ仕事が確保できるかである。代表以外に営業担当をおくことも可能であるが、それは固定的なコストを必要とするため考えていない。

(5) 仕事受注後の再委託手順（プロジェクト方式の場合）

- ・プロジェクト方式で行うべき仕事受注した場合、代表はまず担当リーダーを決め、同時に実際に作業に必要とされるメンバーの職種と人数を設定する。
- ・リーダーは個別の作業は行わない。作業メンバーの進捗管理と成果管理を行う。また、クライアントとの作業上の連絡調整役も果たす。リーダーにはその役割に対して会社から請負の報酬が支払われる。
- ・リーダーの仕事をしている人は 10～15 人いる。最初からリーダーだったわけではなく、個別の作業を行った経験の中から育ってきた。そのほかにも、現状でリーダーの役割を果たせる登録者はいると思うが、仕事の関係からその程度の人数となっている。
- ・リーダーは専門的に在宅ワークを行っている。アルバイトや副業的にはこなせない。
- ・必要とされる作業メンバーの職種と人数は、登録者全員にメールで通知される。それへの応募者の中から人選を行う。この仕事は主に、コアメンバーの情報送信担当者が行う（地方情報の取材など、地域が限定されるケースなどもある）。
- ・最近新規登録者が多いが、プロジェクトメンバーの半分はすでに仕事を発注したことがあり信頼が置ける人を当てるとともに、残りの半分は未発注の人の中から見込みが立つ人を加えるようにもしている。危険分散を図りつつ、未発注者の実際の能力の把握、オン・ザ・ジョブ・トレーニングの効果がある。

(6) 報酬の決定と支払い

- ・仕事情報をメールで流すとき、その時点ですでに報酬を示す場合と、示せない場合とがあ

る（大卒の仕事依頼で見積もりも済んでいないケースなど）。しかし、メール情報に応募してきて割り振りを決める時までには確定する。以上のやりとりは、すべてメールで行う。

- ・報酬額は、受注金額と必要作業量、また会社の取り分などを勘案して決める。作業量の予想外の増加などの場合には結果的に調整することもある。
- ・作業が終わったら、エクセル様式で設定している請求書を出してもらおう。経理担当者がチェックし、最終的に代表が確認して、パスワードによる自動銀行振り込みを行う。
- ・報酬支払いに関するもめごとはほとんどない。

9 在宅・SOHOワーカー登録会社（株）M社の社員Nさん（福島県）

2004年6月に質問内容をEメールで送付し、それに対して7月に得られたEメールでの基本回答をもとに、必要に応じ12月までの間、随時Eメールで追加質問を行い、最終結果を整理した。

(1) 在宅ワーク開始までの職歴や家族の状況

- ・出身は福島県双葉郡で、埼玉県の医科大の附属医学技術専門学校（臨床検査技術科）を卒業した。卒業後は埼玉や東京の医大付属病院の中央検査科や生化学検査室に勤務した。
- ・26歳で結婚し、大学病院も結婚退社した。主人の両親と同居していた8年半は、家で家事・育児をしており専業主婦だった。現在子供は、長男が19歳 長女が18歳 次女が14歳である。
- ・次女の出産までは、福島県の須賀川市で主人の親と同居し、家事と育児をしていた。夫の転勤で福島県内のいわき市に越して、次女が1歳半の頃から、検査センターのパート勤務（会社へ訪問しての健康診断業務補助）で、週3日・1日4～5時間くらいの勤務に出て、約10年ぶりに社会復帰した。
- ・その後、夫の親と家をいわき市に購入して再度同居するまで、約5年間勤めた。現在の仕事に就くことは、両親との同居があったので実現したと考えている。夫は出張が多いので、留守を安心して頼める親の存在は大きい。

(2) 在宅ワーク開始のきっかけと内容（98～99年）

- ・新しもの好きな夫が、ようやくワープロが使えるようになったばかりなのに、パソコンを買ってきた。しばらくの間は、子供のゲーム機代わりになっていた。
- ・丁度、夫の親といわきで家を購入し再び同居した頃で、次女も小学校に入学し時間の余裕も増えた一方、お世話になっていた検査センターのパートは、その頃は1日3時間（週5日）勤務で、今後、自分の時間をどうして行こうかと迷っている頃だった。
- ・誰も使わないパソコンがあることに対して、購入した夫に私が文句を言っていた時、ただでパソコンが習えるという新聞記事を夫が見つけた。それが、現在の勤務先M社が実施した「テレワーク実証事業」だった。場所も、居住地のニュータウンセンタービル内で開催

のため、もってこいだった。これが在宅ワークとかかわったきっかけで、四十路過ぎた 43 歳の時だった。

- ・テレワーク実証事業では、まず「パソコンとは？」から学習して、テキスト入力から学んだ。そして、文字入力（ワード・エクセル）・テープリライト・間取り図作成等、たくさんの業務体験をさせていただいた。講習会が開催され、参加者にはプラザという「フリースペース」を提供いただいております、わからないところは暇にまかせて講師の先生に習った。
- ・初めての文字入力の時は、パソコンの画面を何時間も見過ぎて酔ってしまったようで、嘔吐しながら、家族に反対されつつも、取り組んだ。古い人間なのか、「このくらいの苦しみがないと仕事は身につかないのでは」と思い、特に抵抗感も無く、体験業務をさせていただいた。能力開発に重要なことは、“何にでも挑戦しようとする意気込み”しかなかったように思う。
- ・実証事業での 1 年間の訓練を終えて、現在の勤務先から仕事を発注してもらうようになった。報酬は、文字入力であれば A4・1 枚に付きいくら、間取り図は図面 1 つに付きいくら、という形の出来高制だった。

(3) 契約社員になった経過と仕事内容 (00~01 年)

- ・次女が小学校にも慣れてきて、息子のサッカーも中学になるとあまり親の出番もなくなったため、長い時間勤めてもいいのではと考えていた時、ちょうど会社からコールセンターの立ち上げに参加してみないかと、誘われた。
- ・職種は、電話オペレータだった。それまで仕事の納品にメールは使っていても、インターネットの接続などに関する知識はまったく無かったので、その接続方法をパソコンの操作をしながら電話で教えるのだから、背中に冷や汗をかきながら対応したものだ。
- ・ほとんどのお客様がパソコン初心者のため、ちょうど同じ目線で案内ができたのではないかと、今では思える。感謝されることが多いのも、やりがいを感じる要因だった。
- ・私の場合は、「在宅ワーカー」の時は、本当にマイペースで仕事をさせてもらっていた。基本的には家庭の都合に合わせていた。ただし、仕事を断るような事はしなかったが、量を減らすことはしたと思う。「契約社員」の時も、限られた時間（週 5 日 7 時間勤務）に仕事させてもらい、また正社員になる少し前には、パート OP（オペレータ）の取りまとめ的な仕事もするようになっていた。

(4) 正社員になった経過 (02 年~)

- ・「契約社員」から「正社員」（主任・プロジェクトマネージャー）に登用されたのは、自分としては大抜擢されたとしか言い様がない。
- ・会社が新規プロジェクトを開拓しており、インターネットコールセンター部門も、メールサポート業務（具体的には、メールマガジンへの問合せに対するサポート業務で、ユーザ

からの問合せメールに対し回答を返信する作業)やエントリー(入力業務)部門を統合し、「IT ソリューションセンター」として複数のプロジェクトを抱えるようになる時だった。会社としても、増えてきたスタッフをまとめ、業務をこなす人材を求めている時だったように思う。センター長から「やってくれないか」との言葉をいただき、後先を考えず引き受けてしまった。

- ・当初は、インターネットコールセンター担当で、その後、複数のプロジェクトが加わった IT ソリューションセンター担当になった(この時は、どちらかと言えば、コールセンターやメールサポート業務が主だった)。
- ・更に、今年度(2004年度)には「ISP コールセンター」が本社からオフィスを独立して、別な建物にロケーションを変えて入り、その担当となった。ISPとは“インターネット・サービス・プロバイダ”の略で、「ISP コールセンター」はインターネットコールセンターが発展したものである。今年度は組織変えがあり、「IT ソリューションセンター」という呼び名はなくなり、「ISP コールセンター」と「テレワーク事業部」という組織に別れ、名前も変更になった。

(5) プロジェクトマネージャーの役割

- ・「正社員」としてプロジェクトマネージャー(なお、契約社員でプロジェクトマネージャーの人もいる)になると1つ以上のプロジェクトを担当し、スタッフの選定(社長・センター長も関与する)、スタッフのシフト作成、生産性管理、成果物の品質チェックやスタッフのスキルのブラッシュアップなど、契約社員の時には想像もしない業務や責任が生じた。
- ・同時に、労働条件も「契約社員」時の賃金⇒時給、賞与⇒不定期、労働時間⇒シフト制、契約期間⇒3ヶ月から、「正社員」は賃金⇒月給、賞与⇒定期、労働時間⇒週休2日、契約期間⇒なし、に変わったが・・・。
- ・私が当社にお世話になり担当させてもらった業務は、どちらかという CS(顧客満足)という言葉に代表されるような仕事である。様々な会社のコールセンター業務を代行させて頂き、在宅にてサポート業務を行っている在宅スタッフの管理も担当して来ている。
- ・プロジェクトマネージャーの苦勞としては、毎回困惑状態でスタートとなっているが、新しいプロジェクトが発生した時の人事や、若いスタッフとの気持ちの面での温度差(私の方の主婦感覚が抜けないのかもしれない)、継続業務スタッフの品質管理や生産性などが常に課題である。また、新人教育研修・社内スタッフのシフト等、心配事は常にきりが無い。
- ・そんな中、急ぎの業務で成果物を期日内にクライアントへ納品できた時や、月間の売上目標が達成できた時はスタッフ一同一番ほっとする瞬間である。

(6) 在宅ワーカー時と社員時を比較した感想など

- ・不思議なご縁で、短年数の間に、在宅ワーカー（マネジメントされる側）とプロジェクトマネージャー（マネジメントする側）という双方の立場に立ったという経験からすると、私が在宅時は、パソコンスキルがないこともあり、仕事の仕様書や納品について何度も、納得いくまで説明を聞く大変手のかかるワーカーだったはずである。
- ・そんな私が、社内スタッフの研修や遠方のスタッフのブラッシュアップ研修を担当するようになり、戸惑いはあったが、その時できる限りの努力は自分なりにしてきたつもりである。
- ・電話やメールでいろいろご指導いただき、安心して在宅の仕事が出来た経験を生かし、今は逆に環境を与える側になり、ワーカーのメンタルな部分も配慮して行きたいと感じる気持ちは、人一倍あるつもりである。
- ・この仕事が続けてこられた要因は家族の協力はもとより、気の置けない仲間と、何かにつけて後押してくれる社長の存在がある。誰かの期待に応えたいという気持ちがある限り仕事は続けられるのかな・・・と考えている。

(7) テレワークが機能・継続する条件

- ・在宅ワーカーのテレワークが上手く機能する最も重要な条件としては、プロジェクトマネージャーによるバーチャルマネジメント能力が重要と思うが、当社ではその実績やノウハウを確かに積み重ねられて来ているが、これで十分とは考えられない。
- ・仕事も流動的で、かつ情報も日々更新されているので、自分自身のスキルアップもまだまだ不十分だし、今後に備えて学ぶべきところは多いと考えている。
- ・在宅ワーカーにとってやはり重要なのは、人的交流ではないかと考える。いろいろな職種や形態の在宅ワーカーがいるが、通常は電子メールでの連絡が多いものの、自分が在宅の時もそうだったが、同じ立場のスタッフ（仲間）が仕事やスキルなど（勿論、世間話も含め）について集える場所は不可欠ではないかと考えている。
- ・そうした意味で、当社が設置しているテレワークプラザなど、在宅ワーカーが気軽に顔を出せるサテライトオフィスの重要性を感じる。
- ・バーチャルオフィスという考えもあるが、やはり顔を合わせて集う機会により安心感が得られ、連帯感などが築ける。どちらかというと孤独感を感じがちな在宅ワーカーにとっては、とても大切な存在と考える。

(8) 男性の働き方と女性と家庭負担

- ・以前（昭和時代）に比べると、男性の家庭に対する考えはかなりの変化があると思われるが、実際問題として、家庭内で何か問題が起きた時の女性の負担はそう大きく変わっていないと思う。
- ・私の場合は、次女の受験を控え、現在は塾の送迎などに時間を割かれているが、だんだん

子供の負担は軽減されてきている。

- ・ただ、年寄りを抱えている為、両親ともに健在な時は良いのだが、両親のどちらかにでも健康上障害が起きれば、おそらく私が介護に当たるようになると思う。以前のように全て家の中で介護負担するのではなく、保険制度を併用して大きな負担の無い様には考えている。現実問題としてそれが可能なのかは疑問だが、周りを見てもかなり老人医療や介護の環境はよくなってきているので楽観はしている。
- ・我が家でも主人の長時間労働には、それなりに会社の業務上やむをえない場合もあるとあきらめてはいるが、協力はしてほしいと願っている。
- ・私が会社勤めをするようになり、義母に炊事や洗濯などかなり手伝ってもらっているがだからといって週末のんびりできるかというところでもなく、たまった家事に追い立てられる状態である。やはり、留守番・掃除・炊事を頼めるロボットの開発しか、女性が仕事を安心して行え、週末のんびり過ごすことは望めないのでは・・・と思っている。

(9) 行政や社会一般への意見など

- ・行政や企業などに対して、在宅ワーカーの存在を認識していただき、アウトソーシングできる仕事を外に出してチャンスを広げて欲しい。まだまだ、仕事を外注することへ抵抗を持っているところもあるように感じている。
- ・また、数年前と比較して、テレワーク業務の内容も少しずつ変化している。今まで国内スタッフで対応していたものも、海外の低コスト労働者の方へ仕事が流出し、国内のテレワーカー業務も変化してきていると思う。
- ・その変化に柔軟な対応ができ、ニーズに合わせた業務が出来るよう、スタッフ自身も常にスキルアップを図らなければならない。そのような時、行政などにより、テレワーカーや在宅ワーカーが気軽に集え、研修に参加できるようなスペースを設けて貰えると、皆が安心して仕事ができるのではないかと考える。

JILPT 資料シリーズ No.10

女性の在宅・SOHOワーカーの実態に関する事例ヒアリング調査

— 労働者・事業者性の分類と経年変化 —

発行年月日 2005年10月25日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

FAX 03-3594-1112

印刷・製本 有限会社 太平印刷

©2005