

# 事例報告

## 在宅・SOHOワークの現場レポート

### (有)ワイズスタッフ

# 事例1 「バーチャル」と「ローカル」の オフィスをネットワーク化 北海道・北見を拠点に全国展開

オホーツク地域の中核都市、北海道北見市の中心部から車で約一〇分。広い敷地の一軒家が立ち並ぶ郊外の住宅街の一角に、(有)ワイズスタッフのローカルオフィスがある。同社は一九九八年、田澤由利社長が全国各地でも

経営できる「ネットオフィス」の実現をめざして設立。固定費を最小限に抑える事業形態で効率化を図り、在宅ワーカーのネットワークを駆使して受託した仕事をこなしてきた。実績が認められるにつれて、役所や大企業からの受注も増加。二〇〇四年三月期の売上額は一億二三〇〇万円に達するまでに

成長している。北見オフィスに田澤社長を訪ね、同社で働くメンバーの労働環境について、話を聞いた。

### 在宅ワーカーを支える ローカルスタッフ

ワイズスタッフの基本理念は、ネット上の「バーチャルオフィス」がまずあつて、それを物理的に支える「ローカルオフィス」が存在するというもの。一般の仲介会社などはキーオフィスを構えていて、そこから在宅ワーカーたちに下請的に仕事を発注する形が多いが、全く逆の発想だ。北見と今年四月に立ち上げた奈良のローカルオフィスは、総務や経理などの管理系の黒子役を担っている。

北見オフィスで働くスタッフは、田澤社長と夫の田澤憲昭取締役を除くと、現在六人。内訳は、常勤スタッフ三人、アルバイト二人。他に、近所に住むネットメンバーが週に一日だけフォロワーに来る。奈良オフィスには常勤と非常勤が各一人、稼働したばかりで不慣れ

なことから数名のネットメンバーが交互に手伝いに来てもらっている。勤務時間は九時から一七時半(アルバイトは一五時まで)。年齢三〇歳代、年収二五〇万円から三〇〇万円が常勤スタッフの平均像だ。収入は、首都圏の感覚からすれば低めに感じられなくもない。だが、都会から遠く離れたここでは決して低くはなく、アパートを借りて一人暮らしできるレベルだという。

スタッフの賃金は、アルバイトも含め田澤社長自ら全員の能力評価を行って決める。日頃の業務実績や貢献度を評価し、月給の数%程度を上げ下げする。勤続年数はほぼ無関係。業績が上向き傾向にあることも手伝って、「今は仕事の効率等がよほど悪くない限り、上がっている」。賞与は夏冬一カ月づつだが、それも評価で若干の査定を実施。評価結果は、年に二回の個人面談時に説明している。



ワイズスタッフは、ローカルオフィスを全国に拡げようとしている

### スタッフは地元採用にこだわる

こうしたスタッフたちの採用は、欠員がでた時と業務増に伴って増員が必要な時にローワークや地元新聞の求人広告で募集する。勤務条件の設定は、地元の求人募集と見劣りしない程度に設定するが、それでも、いい人材を見つけるには相当、苦労するという。「もともと、人口の少ない土地だし、働きたい人は札幌や東京に出ていってしまう。とはいえ、ネット業務ができて、電話対応もきちんとできる人を探さねばならない」からだ。「起業当時、勤務経験のある転勤族の奥さんを雇う傾向



(有)ワイズスタッフの田澤由利社長



ローカルスタッフがネットメンバーを陰で支えている

があったが、数年で北見を離れることになり、人材の確保・定着に四苦八苦した」。採用試験は書類選考と面接だったが、最近は簡単な一般常識テストと文章力を見る試験も課し始めた。地元就職やインターン就職の人で、前向きな発想の人を焦らず探すよう心がけている。採用後の研修はOJT中心だが、奈良オフィスの採用者は、二泊三日で北見に来て研修を受けることになって

### 一〇〇人のワーカーが五〇〇のプロジェクトに取り組み

一方、ネット上で働くメンバーは、日本全国と海外にいる九六人の在宅の契約スタッフ。結婚や出産などで企業を辞めた主婦が中心だ。仕事はプロジェクトごとに行われており、メールの

やりとりによって進められていく。彼女たちが仕事で顔を合わせることは皆無に等しく、打ち合わせた内容は、独自開発したソフト「Pro.メール」ソフトにより、プロジェクトごとに記録・整理されていく仕組みになっている。新たなプロジェクトが発生すると、田澤社長がネットメンバー全員に業務の内容を提示。立候補したメンバーの中からチームを決め、チームと人選を相談してプロジェクトが正式に立ち上がる。プロジェクトの内容は、ホームページやメールマガジン制作、市場調査、システム開発、ネットプロモーションなど様々。常時、五〇前後のプロジェクトが同時並行で進められている。そんな彼女たちの収入は、原則、プロジェクトの業務で決定。プロジェクトチームは管理手当が別途加算されている。いま、チームクラスは一〇

人程度いるが、最も多い人で年収六〇〇〜七〇〇万円、平均年収三〇〇万円ぐらいだ。

### ネット上に人事部と教育システム部を配置

ワイズスタッフでは、ネット上で通常の企業と同様に人事部と教育システム部を設置。ネットオフィスやローカルオフィスの業務を円滑に進める役割を果たしている。人事部の主要業務はネット上で採用選考活動。同社は、選りすぐりの在宅ワーカー集団との定評があり、その秘訣は厳しい選考に隠されているようだ。まず、HPで参加申請（履歴書）を提出してきた人を書類選考する。通過者に

は、業務に合わせたトライアルテストをネット上で実施。合格者が社長面接に進むことになる。面接場所は、対象者の在住地と社長の出張を調整する形で全国の大都市で実施する。海外在住の対象者などは、空港で面接を行うこともあるという。

### 合格の決め手はヤル気と人間性

「パソコンを保有していて、メールのやりとり等が可能な環境にある」といった前提条件を除けば、合格するための最低条件は、会社に勤めた経験があつて、社会性に富み、仕事をしたいとの強い思いがあること。その理由について田澤社長は、「クライアントとのやりとりなどのビジネスマナーは既に持っている欲しいし、言葉だけで仕事をやるわけだから配慮に欠ける人は無理。また、自分で自分をコントロールできないと、自宅で一人で仕事をすることができない」と希望する人材像を語る。

人材を見極めるために、書類選考時やトライアルの試験以外のメールのやりとりもチェック。面接時は社長に加え、各地のネットメンバーも同席して公平性に配慮する。やろうと思えば、メールの世界だけで採用することも可能だが、「やはり顔を見て、直接、話してみないと決められない」。参加申請は月に数十件寄せられるが、ふるいにかければ、最終的に合格する人は五〇程度。ハードルはかなり高い。

### 研修制度を充実

教育システム部は、研修・教育活動などを受け持つ。メンバーに採用され

ると、疑似プロジェクトに参加。ネットでの仕事の流れや具体的な進め方を学ぶ。さらに、経験の浅い人は、自動的に無報酬でプロジェクトに加わり、プロジェクトメンバーから仕事のやり方を教わる「ROM（リード・オンリー・メンバー）制度」も導入している。例えば、「メールマガジンの制作に関わりたいが経験がない」場合、この制度を活用して実地で学び、スキルを身につけてメンバーになっていくというわけだ。「仕事、業務のやり方、研修の場などの環境はすべて会社が提供する。どうアピールし、どうスキルを伸ばしていくかは自分次第」。こういった意識を醸成するとともに、一緒に働いているとの一体感を感じさせた

### トラブルを回避するベテランスタッフ

教育システム部では、メンバー向けのアンケート調査を実施。その結果を、社長のビデオメッセージや社内メルマガの配信に反映させるなどの工夫を凝らしている。

こうした工夫を凝らしていても、一人で仕事をしているネットメンバーの孤独感是完全に拭い去ることはできない。また、在宅ワーカーにはどうしても、能力開発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。実はワイズスタッフには、ネットメンバーを影で支える存在がいる。同社で例外的に遠隔地雇用している札幌にいるベテランスタッフがその人。いわばネット職場の「世話

「役」だ。待遇はローカルスタッフに準じており、業務の中心は人事部と教育システム部のフォロー。「彼女はネットメンバーとローカルスタッフの中間の立場で双方の気持ちを理解している。ネットオフィス運営の鍵を握っている」という。

### メンバー間の揉め事は客観的に処理

在宅ワークはフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションが求められる一方、メール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」恐れがある。こんな時、社長に直談判メールを送る前に、彼女が相談に乗ることでワンクッション置くことができる。ここで解決できるケースもかなりあるし、駄目な場合、彼女の助言で社長に相談が来ることになる。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たケース。しかし、普通の企業と異なり、解決が容易だという。

その理由を田澤社長はこう説明する。「企業で業務に問題が生じて、状況を

後でヒアリングしても、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、メンバー間の過去のやりとりなどの流れがすべ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、相性の悪いメンバーの間で決定的な亀裂が生じてしまった場合、普通の会社ならどちらかが辞め、結果的に戦力ダウンになることが多いだろう。でも、ネットオフィス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」。

### 報酬制度の整備でネットメンバーを増強

ワイズスタッフの今後の目標は、ネットオフィスの拡大とローカルオフィスの強化。「ネット上には、いい人材が溢れており、理論上はネットメンバーを一〇〇〇人、二〇〇〇人体制にすることも可能」だからだ。とはいえ、その実現には幾多の壁を乗り越える必要があるという。

第一に、報酬制度の見直しだ。現在、一〇〇人のネットメンバーの報酬については、すべて田澤社長一人が各人の

仕事の内容や実績を勘案して定めている。プロジェクト立ち上げの際、職務の定額を決め、後で業務量等の調整に伴う変動部分を考慮する。今は、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、あとはプロジェクトチームが業務ランクと作業量を併せて自動的に賃金を決めることができる仕組み。「今年一〇月の導入をめざして、全業務にランクを付けて価格設定を行う作業に悪戦苦闘中」だ。また、この制度の運用には、優秀なチームの育成・確保が不可欠。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。仕事が増えて、ネットメンバーの裾野が広がってもチーム人材がいなければ、受注できるプロジェクトは限られてしまう。制度の構築とともに、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考えだ。

### ローカルオフィスの増設で地域雇用に貢献

ネットメンバーの問題が解消したら、今度はローカルオフィスが足りなくなると。四月に奈良オフィスを増設したのは、「昨冬の大雪で三日間出社できなかった」とのリスク管理上の教訓から。将来構想としては、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拡散させたいとしている。「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が開設できれば、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域にあれば、都会に出なくてもちゃんと働いてふるさとで生きていけるような絵が描ける社会になる」。

田澤社長の推進する新しいワークスタイルは、これまで働きたくとも働けなかった人たちにチャンスが広がると同時に、一極集中的な人の流れを分散化させるためのテコになる可能性を秘めている。

(調査部 新井栄三)

## 事例2

# 入力単価は下落を続けるが質とやる気にこだわる主婦中心の15人のグループ

## SOHOグループ「ティ・アイ・エス」



代表の富田友美さん

神奈川県北部の相模原市は、東京から四〇キロという地理的条件のよさで人口が急増。現在は六二万人を超え、市民の平均年齢も三九歳と若い。三〇〜四〇代の主婦を中心に一五人で運営するSOHOグループ「ティ・アイ・エス」の拠点がここだ。

代表の富田友美さんは、仕事の受け渡しすべてを取り仕切る。「データ入力」と「WEB制作・管理」という在宅では一般的な業務ながら、仕事の質へのこだわりが、窓口一本化の背景にある。「データなどの不都合があると困るので、納品前に全部、私のところに集めます」（富田さん）。多少のミスは自ら手を入れるが、不具合が多いときは、メンバーに戻すこともあるという。一五人のメンバーは、ほぼ固定しているが、個性はさまざま。そこで、富田さんが、得手不得手を踏まえて、仕事を割り振る。

質を重視するだけに、量的に無謀な発注は受けないのがポリシーだ。その選別ラインは、「三日間で一万件の入力」。納期はこれを基準に無理のないものだけ受ける。SOHO・在宅就業の普及で「値崩れ」がすすむものの、このラインだけは死守している。

### 夫の勤めで在宅業界に

高校を卒業後、名古屋にあるシステム開発の会社で一〇数年、機械設計をサポートしてきた。コンピュータの知識はここで身につけた。職場結婚し、転勤で上京。「何かやっていないと落ち着かない。家庭をおろそかにしても仕事をしたい性格」（富田さん）のため、子供二人の育児をこなしながらも、

断続的に内職をしてきた。

在宅ワークに転じたのは「パソコンを使った仕事をしてみたら」という、夫の助言だった。一九九七年頃、インターネット上の求人に応募。「官報」の人力が在宅ワークの初仕事で、グループにも属した。

受注がトントン拍子に伸び、一人ではこなせなくなったこともあり、自らが



自宅で仕事をする富田さん

## セカンドキャリアに在宅・SOHOを選んだ人たち

### 子育てをきつかけに脱サラ、独立

翻訳者 井口耕二さん

「嫁さんが通勤に片道一時間半かかり、子育てができないので自分が会社を辞めることにした」。大手石油

会社に勤め、社費で米国留学をさせてもらうほどの東大卒エリートサラリーマンだった、井口耕二さん（四〇代）。こう会社に切り出した時は待遇に不満でもあるのかと疑われ、にわかに信じてはもらえなかったという。在宅ワーカーの八割超は脱サラ・リストラ組が占めると言われるが、終身雇用に浸つ

ループを結成した。メンバー間のコミュニケーションは、もっぱらeメールで行っていると思いきや、直接会うことにこだわる。メンバーは近在の人が大半で、いつでも直接話ができる関係を大切にしている。採用時に面接を重視するのも、「やる気」をじかに感じたいというリーダーのこだわりがある。

### 「育児と両立できるなら」

手軽な副収入に期待して、グループの門をたく主婦も多いが、職歴のない専業主婦の大半は途中で挫折するという。昨年、グループ全体の年商は約六〇〇万円。ワーカーの平均像は、一カ月の拘束時間が一五、六時間で、月収は三〜四万円といったところ。仕事によっては、時給一〇〇円にしかなら

ないこともある。だからこそ、在宅ワーカー予備軍に対しては、「そんなに甘くない。スキルがあつて、育児との両立ができ、金額に文句をいわないならばすすめる」と甘言は一切ない。富田さんも、夫の育児サポートなしには、仕事を続けられなかったと感謝している。

新規参入が多いこの業界で生き残るために、新技術の習得は不可欠。「入力系の仕事はなくならない」と見越しているが、これからは、プラスアルファが必要だと感じている。「CAD（コンピュータ援助設計）、DTP（デスクトップ・パブリッシング）も手がけたい」（富田さん）と、次なる事業展開を構想している。

（調査部 主任調査員・荻野登）



井口さん

ていた井口さん自身、「独立することになろうとは思わなかった」。第一子が生まれ、公務員の妻が育児生が読めないフルタイム勤務では、保育園の送り迎えさえままならなくなつた。子どもの泣き声が耳障りに変わり、やり残しの家事も普段以上に重くのしかかってくる。当て込んでいたベビシッターも突然断つてきたりと、育児の負担は予想をはるかに超えていた。

途方に暮れるなか、「ふと自分の方が在宅で仕事をしたらどうか、そんな考えが浮かんだ」。だが住宅ローンも組んだばかり。在宅で一人前に稼げるものなのか。会社員時代に培ったエネルギー関係の専門知識を活かし、井口さんは産業



2004 e-workerフェスタ(9月5日)で話すゲストたち

翻訳者としてのセカンドキャリアを模索する。半年間、手始めに翻訳会社のトライアルとして、二足のわらじで腕試しした。「やっていける」という感触をつかみ、九八年に独立した。第二子も誕生し、保育園の送り迎えの間に、自宅近くのオフィスで黙々と仕事をこなす。企業から社内外の文書翻訳の依頼が無い込み、仕事は途切れることがない。現在では収入もサラリーマン時代を上回るほどだ。

**子どもの成長で変える仕事**

長男が昨年春、小学校にあがった。予想外に帰りが早い。「ねえねえ、仮面ライダーがさあ…」。井口さんの仕事の都合などおかまひましに甘えてくる。切れる集中力にイライラが募る。「これではいけないと、消極的な仕事削減策を始めました」。独立から五

年間は、割高で質も良いソースクライアントとの『直取引』を優先。「一度断つたら来なくなる」との切迫感を抱きつつ無理もした。だが一年半くらい前から営業開拓をやめ、新規客は高めの

**障害者の在宅グループでスキルを磨く**

**Webデザイナー 中村桂子さん**



中村さん

単価設定でつっぱねている。仕事は当然、絞られてくる。その分、都合により調節できる『翻訳会社経由』の仕事に重心を移す。子どもたちの成長に合わせ、仕事のスタンスを微妙に変えながら家庭での時間を増やす井口さん。優しいパパの売り手主導ビジネスは、プロとしての能力の高さが背景にある。「またしても今夏、丸一日子どもと過ごす恐怖の四〇日間がやってきた」。井口さんは二人の息子を連れ避暑地に移動。細切れの休暇しかとれないため避暑地から出勤する妻を見送り、井口さんは普段より絞り込んだ仕事量を涼し顔でこなす。「妻は『会社で働いていたら今ごろねえ…』と名残惜しげに話すこともあるが、サラリーマンに戻る気は更々ない」とキッパリ。「六〇歳過ぎてわがままな翻訳家を続けたい」——。ライフシーンに合わせて仕事が調節できる生活は手放し難い。

中村桂子さんは八年前、交通事故で右足が不自由になり、障害者二級の認定を受けた。二年間療養して体力の回復や周囲の態度の変化に慣れるよう努めたが、それまでの会社にはついに復職できなかった。当時家庭でもインターネットがブレイクし出した頃。中村さんも主婦が集う在宅入力グループから在宅ワーカー

の仲間入りを果たす。「入力に明け暮れました。障害があるとはいえ独身なので、締め切りには即応できます。グループの仕事はほとんど取ってしまいう状況が続いてしまいました」。

仕事のパイの分かち合いという微妙なバランスがあることを知る一方、中村さんは将来不安から入力作業にしがみついていた自分に気づく。

悩み始めた頃、身体障害者の就労自立を支援する社会福祉法人「東京コロニー」を知る。情報処理技術者の資格をめざす在宅就労グループの選考からはもれてしまったが、面接で顔を覚えてくれていた担当者から、「重度障害者の在宅就労グループ『e-team』を設立しますので入りませんか」と声がかかる。幸いにして移籍が決まった。

現在は『e-team』でWEBデザイナーを担当する傍ら、グループの戦力になるスキルを習得するため、グラフィックデザイナー養成講座にも参加している。「東京コロニーは、障害者のための仕事に甘んじることなく、プロとして一般市場でも通用する技術を身につけて、正当な対価をもらって自立しようというところ。講座はすごく厳しいけれど、それは当然です」。頑張り屋の中村さん。今秋、卒業の見込みだ。

「親に申し訳なかった」という美大中退の肩書きが今や強みになり、中村さんのデザインは評判が良い。「ゆくゆくは街の大きな広告ポスターをデザインしたい」。仕事は順調だが、在宅ワークの身軽さが家庭のない身には時折さみしさも感じさせると率直に話してくれた。

## 多様な職歴が大きな糧に

### ライター 上田光子さん

よく笑い、よくしゃべる、フットワークの軽い上田光子さん。二度の離婚を経験し、独りで子どもを育てながらもその苦勞を感じさせない明るさが身の上だ。

大学卒業後、生命保険の営業、公共団体の事務職などを転々とし、出産退職。子どもが小さいうちは復職先もなく、苦勞して印刷会社のオペレーター職を見つけて、家計は行き詰まってしまう。「当時の夫が出社拒否に陥ってしまった。：。それなら私が頑張らなくちゃと、友人の紹介で副業の在宅ワークを始めたのがちょうど一〇年前です」副収入が入るようになった上田さんは、子どもとパソコンだけ抱えて家を飛び出す。だが、変わりやすい子ども

の体調に会社は休みがちになり、次第にいづらくなってしまふ。そんな折、相談ののつてもらっていた友人から、在宅ワーカーとクライアントをコーディネートする会社の立ちあげ計画を聞いた。誘われた上田さんはこれを機に転職。多才な上田さんは管理職からラ



上田さん

ライターまでこなしたが、「頑張っても収入は増えず、ライター名も出ない。新規企画は通らない」脱力感から、九八年に退社・独立する。

とかく在宅ワーカーは継続的な仕事が少ないと言われるが、上田さんの場合、仕事は途切れない。独立早々から雑誌や書籍の執筆、データ入力、DTP、ホームページ作成と、人づてにさ

## 専門生かし、妻とSOHO起業

### システムエンジニア 成島章文さん

サッカーのまち静岡・藤枝。ここで、パソコンの導入による事務簡素化のサポートや、データの入力代行業務などを幅広く手がけるSOHO「Team BEGIN」をキックオフして七年になる成島夫妻。成島章文さんは、ネットワーク構築などを担当するシステムエンジニアだ。

一級建築士の資格を持ち、建設会社で建築士、現場管理、営業などを担当していた成島さん。会社員時代にパソコン技術、CAD操作などを習得し、「パソコンに強いお兄ちゃん」になる。その会社から仕事をもらう形で、二三年前に現在の前身となるパソコンサポート会社を立ち上げた。

だが転機は突然訪れる。起業からわずか二年、三二歳のときに建設会社が倒産したのだ。成島さんの会社もあえ

まざまな仕事が無い込んだ。「いま頑張っておかないと、もう仕事は来ないかもしれない」という焦りから、来た仕事は何でも受けた。オーバークで周りが見えなくなっていた上田さんのもとを、二人めの夫が去ってゆく。「愕然としました。息子が高校受験を控えているというのに。三七歳くらいから体力が落ち、収入に直結するかつての仕事量もこなせなくなっていただけに、このままひたすら頑張るだけいいののか」。

そんな時だった。母の死後、一人で暮らしていた七二歳の父から一本の電

なく連鎖倒産に追い込まれてしまう。その後、一級建築士の資格を武器に就職活動をするが、契約社員で違法建築の調査などを行うことはあったものの、結局のところ「雇ってくれるところはなかった」。それならばと九七年、パソコンサポート業を続けていた妻とともにSOHOを再興する。

立ち上げにあたり、成島さんは「SOHOだからといって安易な値下げに走らず、自信を持って正当な価格で勝負しよう」「現在のユーザーさんを最大限大切にすることで、その評価・口コミを営業マンにしよう」という経営方針を立てた。二三年は損益分岐点をさまよい苦しんだが、効果はじわじわあらわれてきた。「今年もガッポリ持っていかれまして。税務署ももっと

話。「実家に戻って来て欲しい」。電話口の弱気な父に、上田さんが折れる。桜満開の五月、息子とともに茨城・水戸に移り住んだ。

「家賃のない分、仕事量は減らせるにしても、東京を離れて手放したくない仕事があったらついてきてくれるだろうか」。上田さんの不安をよそに、打ち合わせや取材で月に数回は東京に出る日々。片道二時間半は骨が折れるが、ガンで入院した父の介護との両立はさほど難しくない。今度は、「スロー」に在宅ワークを楽しみたいと思っている。



成島さん

大手から取ればいいのにと思っているが……。この余裕が経営好調の証だ。「仕事はできる範囲で、背伸びはしない」――。弱気にも聞こえる一言は、サラリーマン時代のトラウマから。会社の経営状態が怪しくなるなか、一番信頼していた同僚がデータを持ち逃げしたことがある。納期に間に合わせるべく、成島さんたちは奔走した。「ダメになったら今度は夫婦で飲み屋をやる」と冗談を飛ばす成島さん。パートナーの共感が支えている。

(調査部 渡邊木綿子)