

在宅ワーカーを活用する中小企業

日本政策金融公庫総合研究所上席主任研究員¹

村上 義昭

要 旨

在宅ワーカーは2008年時点で約123万人にのぼると推計されている。同年の派遣労働者数の3割程度に相当し、決して無視できる規模ではない。しかし、在宅ワーカーや在宅ワーカーを活用する中小企業の実態については必ずしも明らかではない。そこで本稿では、在宅ワーカーの特性と、在宅ワーカーを活用する中小企業が直面する課題やその克服策を中心に論じていく。明らかになったことは以下の3点である。

- ・ 女性は結婚や育児によって職歴が中断すると、在宅ワーカーとして行える仕事の選択肢が狭まり、収入面では決して好条件とはいえなくなる。
- ・ 中小企業は在宅ワーカーを活用することで、専門的な業務や繁忙期の業務に対応できるといったメリットがある。その反面、①在宅ワーカーに適した人材の確保、②在宅ワーカーに対する適切なマネジメント、③情報保護対策、④クライアントに対する付加価値の提供、という四つの課題を克服する必要がある。
- ・ 家庭に埋もれている人的能力を活用するには、女性にかたよっている育児や介護などの負担を軽減するような制度や意識の変化が必要である。しかしそうした変化は一朝一夕には実現しそうもない。だとすれば、在宅ワーカーを活用する中小企業の役割は大きいといえるだろう。

¹ 肩書きは執筆当時のものである。

表-1 在宅ワーカー数の推計

	推計数 (千人)
在宅ワーカー	1,234.9
主な仕事場が自宅	308.7
うち副業	18.2
主な仕事場は自宅外だが、自宅でも仕事をする	926.2
うち副業	345.1

資料：社会経済生産性本部「在宅就業調査」(2008年) (以下同じ)

(注) 1 電話調査 (有効回答数2,182件) による推計値。

2 次の4項目すべてに該当するものを在宅ワーカーとした。

① ふだん収入になる仕事をしている。

② 主な仕事場が自宅である、ないしは主な仕事場は自宅外であるが自宅でも仕事をすることがある。

③ 自宅での仕事が非雇用であり、他に人を雇っていない。

④ 在宅ワークに該当する業務 (29業務) を行っている。

1 はじめに

厚生労働省「在宅ワークの適正な実施のためのガイドライン」によると、在宅ワークとは「情報通信機器を活用して請負契約に基づきサービスの提供等を行う在宅形態での就労をいう (法人形態により行っている場合や、他人を使用している場合などを除く)」と定義されており、在宅ワーカーとは在宅ワークを行う者を指す。

この定義に準じる在宅ワーカー数は、社会経済生産性本部(現・日本生産性本部)「在宅就業調査」(2008年、厚生労働省委託事業)によると、約123万人にのぼると推計されている(表-1)。派遣労働者数(2008年度で約399万人)の3割程度に相当しており、決して無視できる規模ではないといえるだろう。

これだけの数の在宅ワーカーがいるのだから、在宅ワーカーを外注先として活用する企業も少な

からず存在しているはずだ。しかし、在宅ワークに対する社会的な認知度が低いこともあって、その経営実態については必ずしも明らかではない。

そこで本稿では、在宅ワーカーの特性について概観したうえで、在宅ワーカーを活用している中小企業についてみていく。注目点は、在宅ワーカーを活用するうえでどのような課題に直面し、それをどのように克服しているのかということである。

2 在宅ワーカーの特性

そもそも在宅ワーカーとして働いているのはどのような人たちなのだろうか。本節ではまず、在宅ワーカーについて、「在宅就業調査」²をもとに特性などをみていきたい。

(1) 類型化

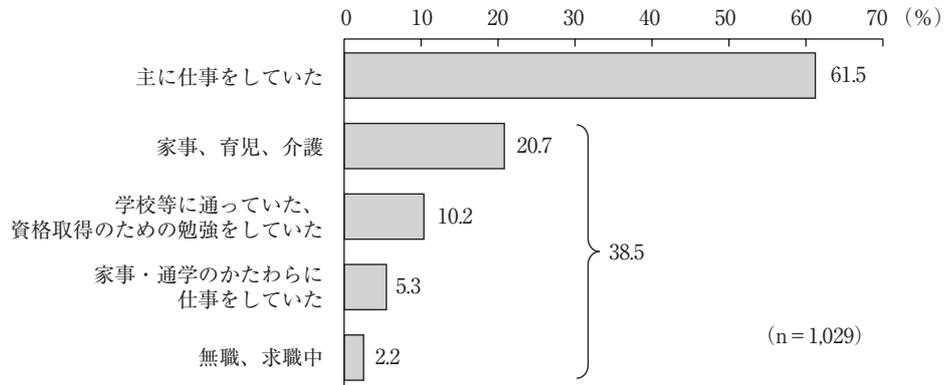
在宅ワーカーと一口にいっても、その実態は多様である。そこで本節では、在宅ワーカーを四つ

² 同調査は、①無作為抽出したサンプルに対して電話調査を行い、在宅ワーカー数を推計する(その結果は表-1のとおり)、②在宅ワーカーに対してウェブアンケート調査を行い、在宅ワーカーの実態を把握する、③企業を対象としたアンケート調査を行い、在宅ワーカーへの発注状況などを把握する、の三つの調査から構成されている。

本節の分析では、②の調査を利用する。すなわち、「自宅を職場として働いている」または「(会社など)自宅以外でも働いているし、自宅でも副業などを行っている」と回答した人のうち、「企業などに雇用されて、在宅勤務として働いている」人および「自宅を職場として働いている仕事について、従業員を雇用している」人を除いた1,030人を対象とするウェブアンケート調査である。ただし、必ずしも在宅ワークの定義である「情報通信機器を活用」した就労だけではなく、物品の製造、加工などの家内労働なども調査範囲に含まれている。

なお、分析にあたっては個票データをもとに筆者が再集計を行っている。個票データを提供いただいた日本生産性本部にはあらためて感謝したい。

図-1 在宅ワークを始める直前の状況



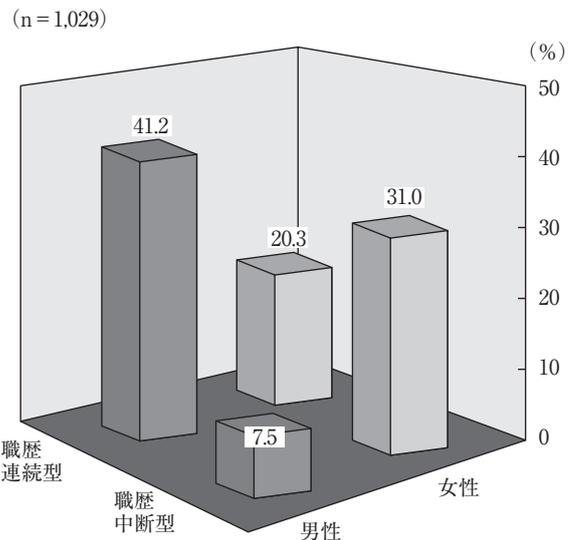
(注) 調査票では「その他」という選択肢がある。その自由記述の内容をもとに、「家事・通学のかたわらに仕事をしていた」と「無職、求職中」に振り分けた。

のグループに類型化したうえで、それぞれの特性をみていく。

類型化の軸は二つある。一つは性別である。一般的に男性は世帯主として家計収入の多くを稼得しているのに対して、女性の場合、配偶者がいれば補助的な家計収入を担うことが多い。このため性別によって、在宅ワーカーとしての働き方も差異が生じると思われる。「在宅就業調査」では在宅ワーカーのうち男性が48.6%、女性が51.4%であった。

もう一つは、職歴が連続しているかどうかである。なんらかの事情によって仕事から離れ、職歴が中断すると、仕事のスキルが低下したり仕事上の人的ネットワークが希薄になったりすることによって、在宅ワーカーとして行える仕事の選択肢が狭まると思われるからだ。職歴のないまま在宅ワーカーになった場合も同様である。ここでは、在宅ワークを始める直前に「主に仕事をしていた」を職歴が連続しているとみなし、「家事、育児、介護」「学校等に通っていた、資格取得のための勉強をしていた」「家事・通学のかたわらに仕事

図-2 在宅ワーカーの類型化

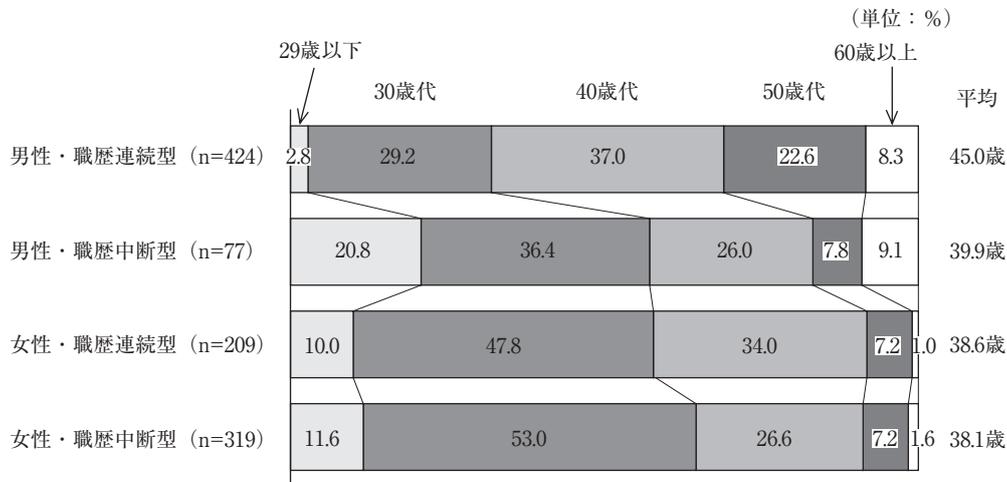


をしていた」「無職、求職中」を職歴が中断したまたは職歴がないとみなした(図-1)³。

この二つの軸をクロスすることで、「男性・職歴連続型」「男性・職歴中断型」「女性・職歴連続型」「女性・職歴中断型」の四つのグループに類型化できる(図-2)。男性・職歴連続型の割合は41.2%と男性の大半を占め、男性・職歴中断型

³ なお、在宅ワークを始める直前が「家事、育児、介護」「学校等に通っていた、資格取得のための勉強をしていた」「家事・通学のかたわらに仕事をしていた」「無職、求職中」である者について勤務経験の有無をみると、勤務経験なしは18.4%にすぎず、勤務経験ありは81.6%にのぼる。つまり、8割以上は職歴を中断しているといえる。そこで、次に述べる類型化の名称は「職歴中断型」とした。しかし、わずかではあるが「職歴なし」も含まれていることに留意いただきたい。

図-3 在宅ワーカーの年齢 (在宅ワーカーの類型別)



は7.5%にすぎない。女性・職歴連続型は20.3%、女性・職歴中断型は31.0%を占め、女性の場合は職歴中断型が多い。

以下ではこの類型ごとに在宅ワーカーの特性をみていく。

(2) 主な属性

在宅ワーカーの年齢を類型別にみると、男性・職歴連続型は40歳代、50歳代の割合が高いのに対して男性・職歴中断型は相対的に29歳以下の割合が高い(図-3)。また60歳以上の割合は女性と比べると男性・職歴連続型(8.3%)、男性・職歴中断型(9.1%)とも高い。男性の場合は定年後に在宅ワーカーになるケースがある程度存在するといえそうである。一方、女性は30歳代の割合が高い。とりわけ女性・職歴中断型は30歳代の割合が53.0%と最も高い。

配偶者がいる割合は、年齢構成を反映して男性・職歴連続型(61.8%)が男性・職歴中断型(46.8%)を上回る(図-4)。一方、女性の場合は女性・職歴中断型(79.6%)のほうが女性・職歴連続型(48.3%)を約30ポイント上回る。

さらに同居している子供の有無をみると、女性・職歴中断型では子供がいる割合は69.0%と女

性・職歴連続型(27.8%)を40ポイント以上上回っている(図-5)。女性の場合、出産・育児によって職歴が中断するケースが多いことを物語っている。女性・職歴中断型の半分以上が30歳代であるのもこのためだ。

(3) 在宅ワークを始めた理由と仕事の内容

次に在宅ワークを始めた理由をみてみよう。いずれの類型でも、「自分のペースで柔軟・弾力的に働けるため」をあげる者の割合が46.8~60.2%にのぼり、最も高い(表-2)。時間に縛られないことは、類型を問わず、多くの在宅ワーカーにとって魅力的な働き方だといえるだろう。だが、それに続く理由は類型によって差異がみられる。

女性・職歴中断型は「家事、育児、介護と仕事の両立のため」をあげる割合が53.6%と高い。出産などによっていったんは職歴を中断したが、働く時間にある程度柔軟性のある在宅ワークならば育児などと両立できると考えて在宅ワーカーになったというのが、女性・職歴中断型の典型的な姿であろう。

一方、女性・職歴連続型は在宅ワークを始めた理由が分散しているが、「仕事を選べる、自分の専門分野の仕事ができるため」が22.0%と2番目

図-4 配偶者の有無（在宅ワーカーの類型別）

（単位：％）

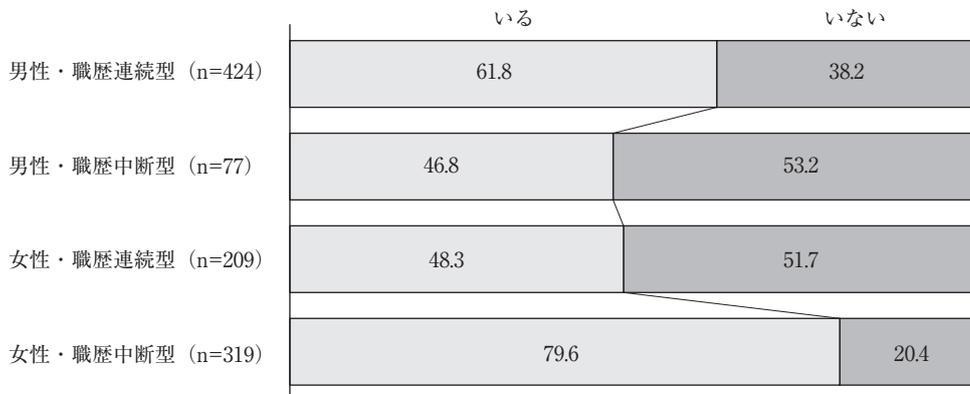
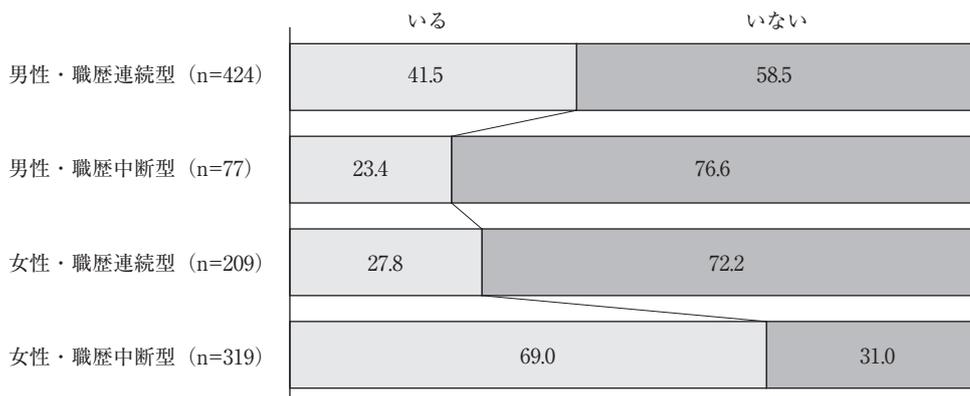


図-5 同居している子供の有無（在宅ワーカーの類型別）

（単位：％）



に高い。職歴を中断していないことから専門分野における能力や人的ネットワークなどを維持し、それらを生かした在宅ワークを始めた女性は少ない（後掲事例-2参照）。この理由をあげる割合が高いのは、男性・職歴中断型、男性・職歴連続型と共通である。

男性・職歴連続型の場合は、それに加えて「自分がやった分だけ報われ、働きがいがあるから」（28.1％）、「収入を増やすため」（22.2％）をあげる割合も相対的に高い。他の類型と比べると、より積極的に在宅ワーカーという働き方を選んだように見受けられる。

仕事の内容は表-3のとおりである。「データ

入力」「文書入力」をあげる割合はいずれの類型でも高いが、それ以外は類型によって差異がみられる。とりわけ同じ女性であっても、女性・職歴連続型と女性・職歴中断型との間には仕事の内容に大きな違いがみられる。34ある仕事の選択肢ごとに、カイ二乗検定によって両者の回答割合の差異をみると、「物品の製造、加工」「添削・採点」「物品・製品の包装」「ポスティング」の四つは女性・職歴中断型のほうが有意に高い（5％水準、表-3のB欄参照）。逆に「ライター」「ホームページ作成」「イラスト制作」「ウェブデザイン、グラフィック」「DTP（編集）」「ウェブコンテンツ制作」「映像制作・編集、フォトグラフィング」「コンサ

表-2 在宅ワークを始めた理由 (上位二つの複数回答、在宅ワーカーの類型別)

(単位: %)

	男性・職歴連続型 (n=424)	男性・職歴中断型 (n=77)	女性・職歴連続型 (n=209)	女性・職歴中断型 (n=319)
自分のペースで柔軟・弾力的に働けるため	50.9	46.8	50.7	60.2
家事、育児、介護と仕事の両立のため	5.2	3.9	18.7	53.6
収入を増やすため	22.2	14.3	15.8	18.8
興味がある仕事だったから	10.8	18.2	14.4	15.7
仕事を選べる、自分の専門分野の仕事ができるため	20.8	26.0	22.0	11.6
仕事の依頼があった、職場の人に勧められたため	11.1	10.4	18.7	10.3
自分がやった分だけ報われ、働きがいがあるから	28.1	14.3	19.1	7.2
体力的に会社で働けない、健康上の理由のため	3.8	15.6	5.7	6.0
良い勤め口がない、失業したため	7.5	7.8	4.3	3.1
会社勤めが不向き、人間関係が苦手なため	7.1	13.0	7.2	2.8
通勤が嫌い、無駄と思うから	2.6	2.6	4.3	2.8
自営で働きたかったため	16.7	6.5	7.2	2.2
家族の転勤や転居によって通勤ができなくなったため	0.5	0.0	2.4	1.3
事業開始の準備、事業所コスト節約のため	4.0	6.5	1.0	0.9
会社勤めでは能力が発揮できないから	3.3	0.0	1.9	0.3
その他	5.2	13.0	6.7	3.1

(注) 濃い網掛けは回答割合が40%以上の項目、薄い網掛けは同20%以上40%未満の項目である。

ルティング」の八つは女性・職歴連続型のほうが有意に高い。女性・職歴中断型はどちらかといえはあまり専門的な能力を必要としない仕事の割合が高く、女性・職歴連続型は専門的な能力を必要とする仕事の割合が高い。男性・職歴連続型と男性・職歴中断型との間には有意な差異がある項目は「その他」の一つしかない(1%水準、表-3のA欄参照)ことを考えると、女性の場合は職歴が中断することで在宅ワーカーとしての仕事の選択肢が狭まるといえそうだ。

さらに斯業経験の有無(在宅ワークで行っている仕事を在宅ワーカーになる前に経験していたかどうか)をみると、女性・職歴連続型は66.5%が「経験あり」と回答し男性・職歴連続型(64.4%)と同水準であるのに対して、女性・職歴中断型は30.1%にすぎない。職歴を中断することで、それまでの経験を生かした仕事を在宅で行える人は少なくなっている。

次に示すAさんはこのような女性・職歴中断型の典型的な事例、Bさんは女性・職歴連続型の典

型的な事例である。

<事例-1> Aさん (女性・職歴中断型)

年齢: 35歳

家族: 夫、子供2人(8歳、3歳)

在宅ワーカー歴: 3年

Aさんはもともと素材メーカーに事務職として勤務していたが、結婚に伴い退職した。出産後、パソコンを独学していたところ、友人の誘いで在宅ワーカーに仕事を発注する会社に登録した。

大学生のころから原稿を執筆することがきらいではなかったものの、ライターとしての仕事の経験はなかったことから、Aさんは小さな商店の年賀状の作成やちょっとした商品紹介の執筆など簡単な仕事を中心に請けている。下の子供が幼稚園に入園したのを機に、もう少し本格的に在宅ワークに取り組もうと考えており、最近では商店などを紹介するウェブサイトの執筆など少しスキルを要する仕事も頑張っているようにしている。

表-3 仕事の内容（複数回答、在宅ワーカーの類型別）

(単位：%)

	カイ二乗 検定 < A >		カイ二乗 検定 < B >		
	男性・職歴連 続型 (n=424)	男性・職歴中 断型 (n=77)	女性・職歴連 続型 (n=209)	女性・職歴中 断型 (n=319)	
データ入力	18.9	22.1	26.8	27.3	
文書入力	19.6	19.5	25.8	21.3	
物品の製造、加工	7.1	7.8	5.3	18.5	***
ライター	13.2	11.7	16.7	9.1	***
添削・採点	1.9	1.3	3.8	8.8	**
物品・製品の包装	1.7	1.3	2.4	7.8	***
ホームページ作成	20.8	22.1	13.4	7.5	**
設計、製図、デザイン	22.6	13.0	6.7	6.9	
テープ起こし	1.7	5.2	7.2	6.6	
イラスト制作	6.8	6.5	14.8	6.0	***
ウェブサイト上の情報更新等の業務	11.6	16.9	7.7	5.3	
翻訳	5.0	7.8	7.2	5.0	
伝票整理	4.2	5.2	1.9	4.7	
ウェブデザイン、グラフィック	14.9	19.5	15.8	4.7	***
DTP（編集）	10.4	7.8	17.7	4.7	***
ポスティング	2.6	0.0	1.0	4.7	**
調査、マーケティング	8.5	2.6	3.8	4.4	
物品の販売	7.3	6.5	4.3	3.4	
システム設計・開発、プログラミング	14.2	13.0	3.3	3.1	
計算処理、情報検索	7.3	7.8	4.8	2.8	
ウェブコンテンツ制作	11.3	15.6	10.0	2.5	***
宛名書き	3.3	1.3	2.4	2.2	
取引文書作成	5.9	3.9	1.4	2.2	
メールマガジン・広告メールの作成	5.9	3.9	4.3	2.2	
パソコンインストラクター	7.8	3.9	2.9	2.2	
電話によるオペレーター業務	1.4	1.3	1.9	2.2	
インターネット上でのオペレーター業務	0.7	1.3	1.9	1.3	
音楽制作・編集	2.6	5.2	2.4	0.9	
映像制作・編集、フォトグラフィング	7.3	3.9	3.3	0.9	**
ソフトウェアの修理	6.4	7.8	1.0	0.6	
コンサルティング	14.2	14.3	3.8	0.6	***
アニメ制作	1.7	0.0	0.5	0.3	
物品の修理	3.1	2.6	0.0	0.3	
その他	9.4	19.5	***	14.4	11.6

(注) A欄、B欄の**は有意水準5%、***は同1%水準で職歴連続型と職歴中断型との間に差があることを意味する。

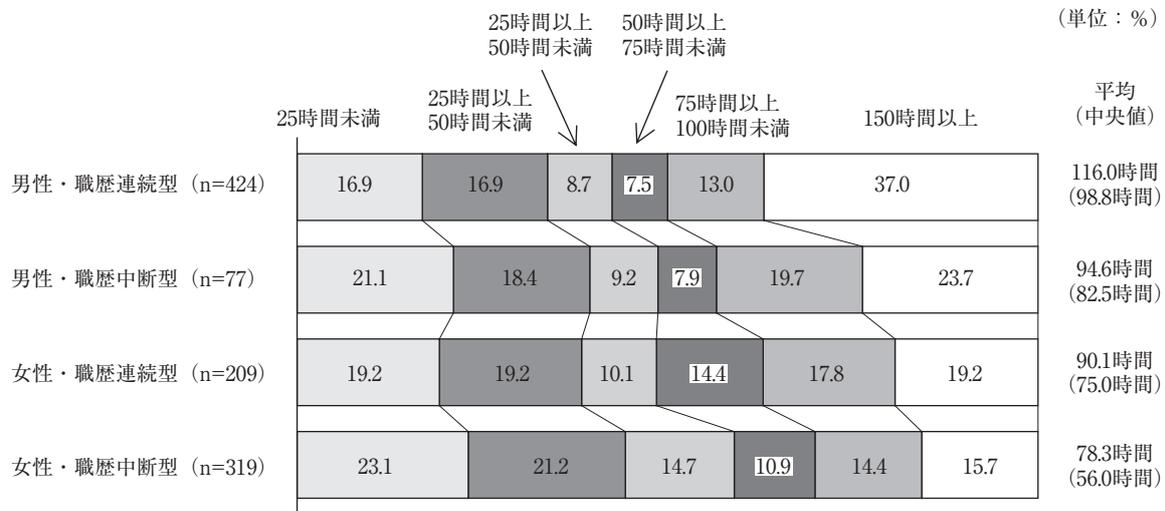
<事例-2>Bさん（女性・職歴連続型）

年齢：33歳
 家族：独身
 在宅ワーカー歴：2年

Bさんは正社員として勤務を経て、フリーランス

として翻訳業に携わった。その後コンサルティング会社に正社員として勤務し、ネット販売サイトの運営管理やウェブ制作の進行管理を任された。4年間の勤務によって経験を積んだことから、雇用形態ではなく勤務先と業務委託契約を結んで、在宅ワーカーとなった。

図-6 在宅ワークに費やす時間 (1カ月あたり、在宅ワーカーの類型別)



勤務中にチームをまとめるマネジメント能力を磨いたBさんは、4～5人の在宅ワーカーと組んでウェブ制作を請け負い、自らはクライアントとの交渉、仲間への仕事の割り振り、進行管理などマネジメントの仕事を担当している。前勤務先でつきあいのあったクライアント2社のほかに新たに2社を受注先として開拓し、コンスタントに仕事を獲得している。月収(手取り)は20万円程度である。

以上をまとめると、女性は、①結婚や育児によって職歴が中断することで在宅ワーカーとして行える仕事の選択肢が狭まっている、②そしてその仕事とは、それまでの経験を生かせないことから専門的な能力をあまり必要としない仕事にならざるをえない、といえるだろう。

女性の場合、職歴を中断する時期は一般的に育児期にあたる30歳代である。勤務していれば、ある程度実務に習熟し、責任のある仕事を任せられることもある時期だ。そうした時期に職歴を中断することで、本節の冒頭で述べたとおり、仕事のスキルが低下したり仕事上の人的ネットワークが希薄になったりした結果、在宅ワーカーとして行える仕事の選択肢が狭まっているものと思われる。

(4) 就業時間と収入

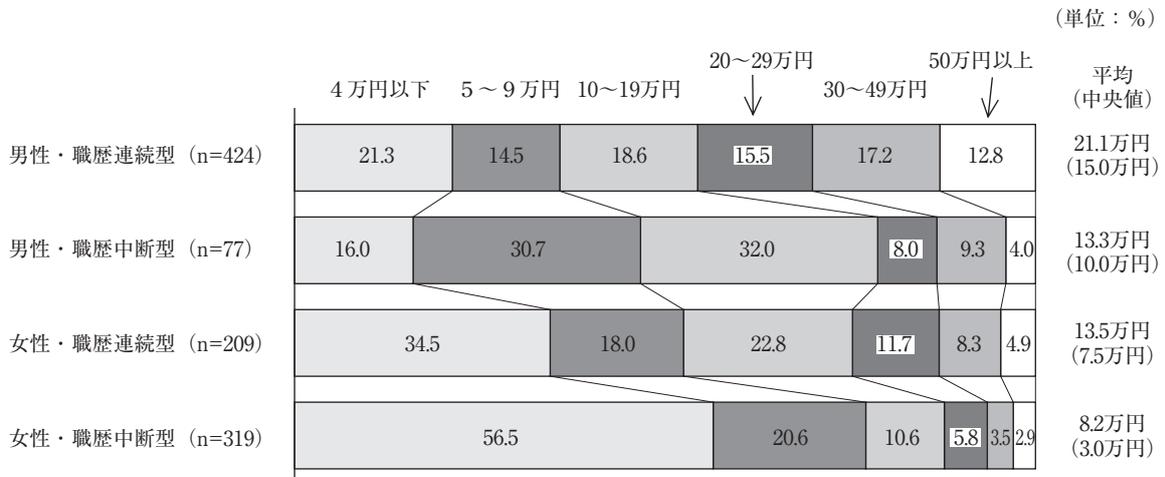
本節の最後に、在宅ワーカーとしての就業時間と収入についてみていきたい。

在宅ワークに費やす時間(1カ月あたり)をみると、男性・職歴連続型は150時間以上の割合が37.0%を占め、他の類型よりも高い(図-6)。男性・職歴中断型(23.7%)がそれに次ぐ。女性・職歴連続型は19.2%、女性・職歴中断型は15.7%である。分布をみても、また平均値、中央値をみても、女性は男性よりも在宅ワーカーとして働く時間は総じて短いといえる。

在宅ワークによって得られる収入(過去1年間における平均的な月収)も同様に、男性・職歴連続型が相対的に高収入の割合が高く、平均値(21.1万円)、中央値(15.0万円)も他の類型より多い(図-7)。女性・職歴中断型は4万円以下の割合が56.5%にのぼり、平均値は8.2万円、中央値は3.0万円にすぎない。

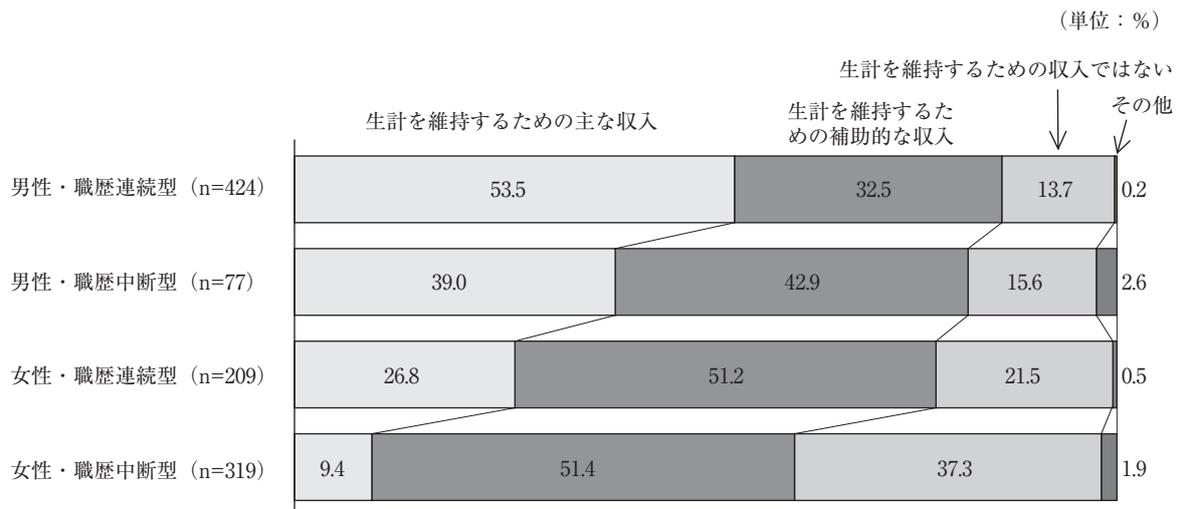
こうした収入の違いを反映して、在宅ワークで得る収入の家計における位置づけも異なっている。「生計を維持するための主な収入」と回答した割合は男性・職歴連続型が53.5%、男性・職歴

図-7 在宅ワークによる月収（在宅ワーカーの類型別）



(注) 過去1年間における平均的な月収をみたものである。

図-8 在宅ワークで得る収入の位置づけ（在宅ワーカーの類型別）



中断型は39.0%であるが、女性・職歴連続型は26.8%、女性・職歴中断型は9.4%と相対的に低い(図-8)。女性の場合は「生計を維持するための補助的な収入」の割合が高く、女性・職歴連続型は51.2%、女性・職歴中断型は51.4%と半数を超えている。

就業時間と収入から算出した1時間あたりの収入(単価)をみると、男性・職歴連続型は分布、平均、中央値のいずれをみても単価が最も高い(図-9)。男性・職歴中断型と女性・職歴連続型

はほぼ同水準で続く。これらと比べると、女性・職歴中断型は明らかに単価が低く、決して好条件とはいえない。実際に、「単価の安さを考えると悲しくなる」「夫から『そんなに安い単価の仕事で家事をおろそかにするの』と嫌みを言われる」といった在宅ワーカーの声が聞かれた。女性・職歴中断型の単価が低い背景には、上でみたように、職歴が中断したことによって仕事の選択肢が専門性をあまり必要としないものに狭められていることがあるものと思われる。

図-9 1時間あたりの収入 (在宅ワーカーの類型別)

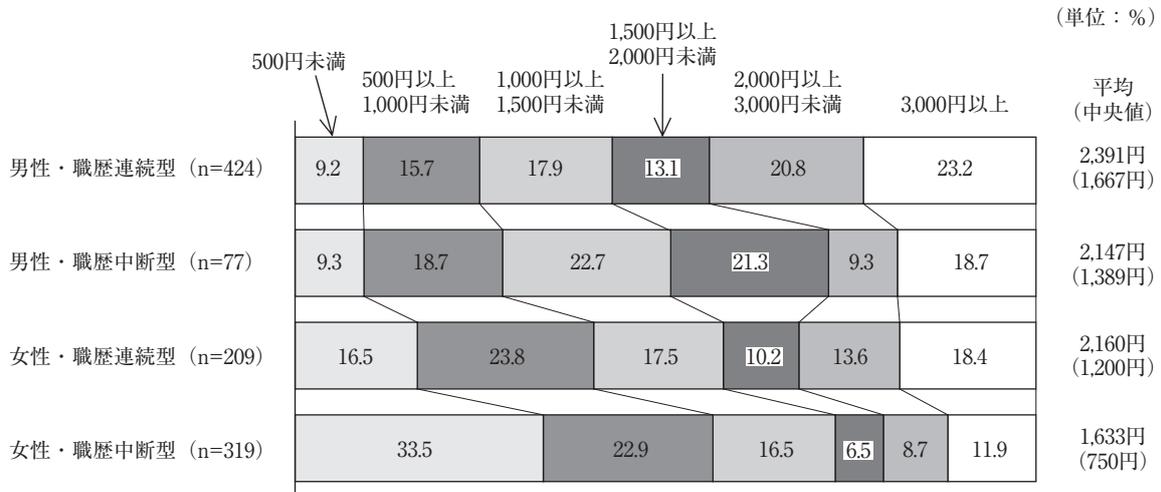
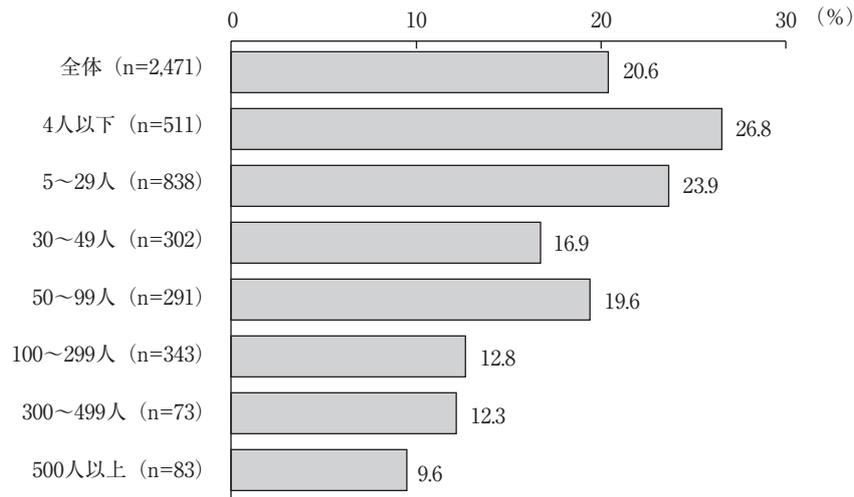


図-10 在宅ワーカーへ発注している企業の割合 (常用労働者規模別)



(注) 1 過去1年間に在宅ワーカーへ発注した企業の割合である。
 2 「全体」には常用労働者規模が不明の企業を含む。

3 在宅ワーカーへの発注状況

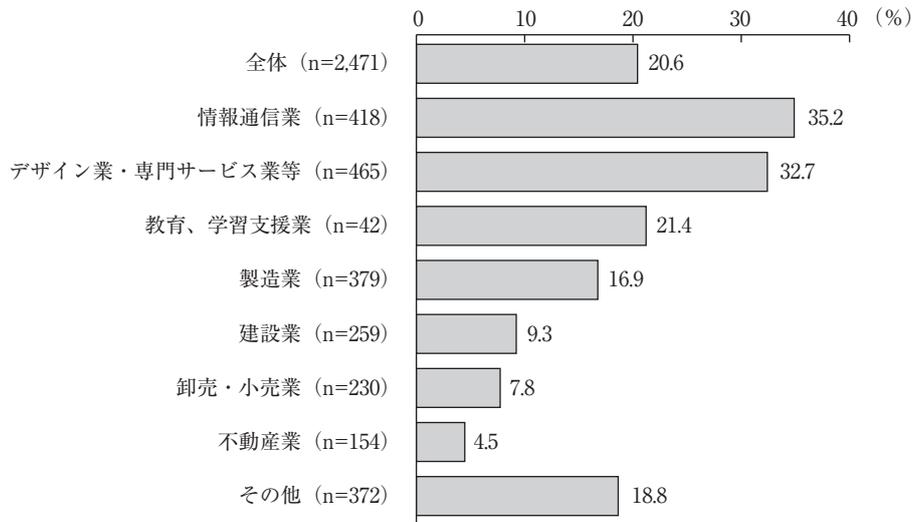
次に、在宅ワーカーを活用している企業についてみていこう。

「在宅就業調査」によると、過去1年間に在宅ワーカーに発注した企業の割合は20.6%である⁴。常用

雇用者規模別にみると、この割合は規模の小さな企業ほど総じて高い(図-10)。業種別では、「情報通信業」(35.2%)や「デザイン業・専門サービス業等」(32.7%)が高い(図-11)。発注した主な業務は「設計、製図、デザイン」(20.3%)、「ライター・翻訳」(19.1%)、「ウェブデザイン、グラフィック」(15.2%)、「システム設計・開発、プロ

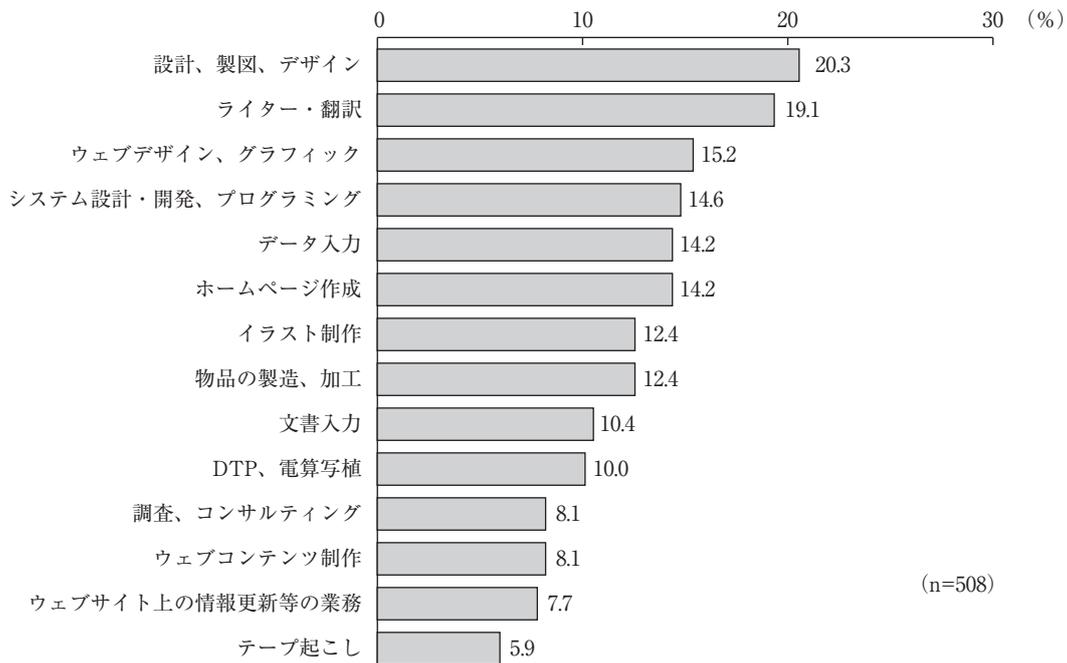
⁴ 在宅ワーカーへ発注している割合が高いと推測される業種を選定したうえで、帝国データバンクが保有する企業データベースから抽出した1万2,490社に対してアンケートを行っている(有効回答数2,471社)。業種にかたよりのため、在宅ワーカーへ発注している企業の割合は現実よりもある程度高くなっているものと思われる。

図-11 在宅ワーカーへ発注している企業の割合（主な業種別）



- (注) 1 図-10の(注)1と同じ。
 2 「全体」には業種が不明の企業を含む。
 3 回答件数40件以上の業種のみ掲載した。

図-12 在宅ワーカーへ発注した主な業務（複数回答）



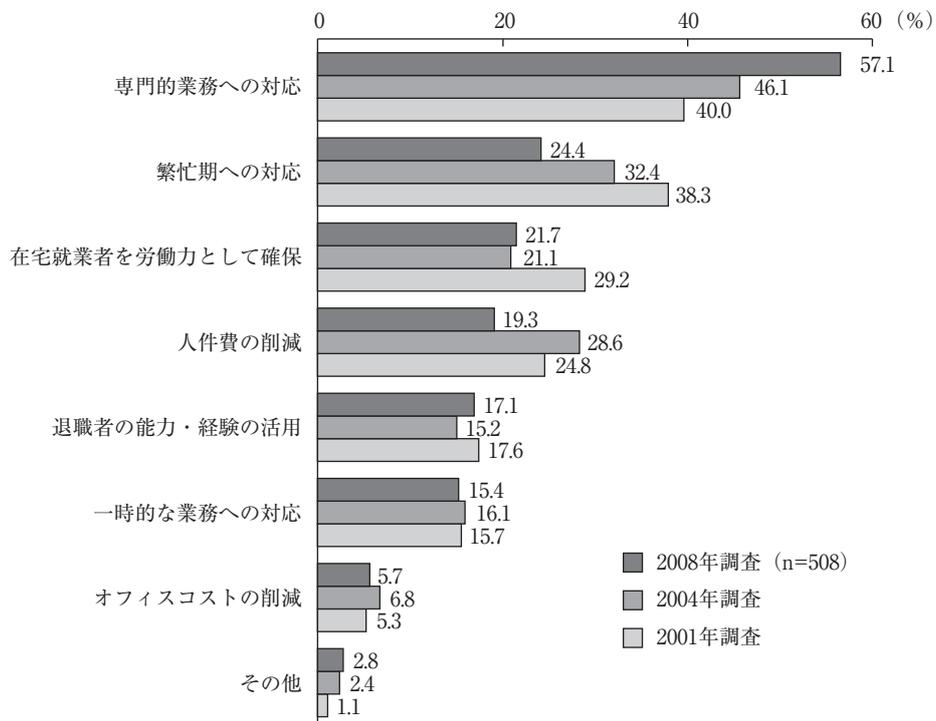
- (注) 1 在宅ワーカーへ発注している企業に対する設問である（以下同じ）。
 2 回答数が30件以上の選択肢のみ掲載した。

グラフィック」(14.6%)など多岐にわたる(図-12)。

在宅ワーカーへの発注を始めた理由をみると、「専門的業務への対応」と回答した企業割合が最も高く、57.1%にのぼる(図-13、2008年調査)。た

例えば、クライアントから広報誌の制作を請け負っている広告会社が、同時に受注したウェブサイトの構築は自社で対応できないことから、同業務に精通した在宅ワーカーに外注するといったケース

図-13 在宅ワーカーへ発注を始めた理由 (二つまでの複数回答)



である。この回答企業割合は2001年調査以降高まっており、在宅ワーカーの専門性をメリットとして感じている企業が増加していることがうかがえる。

次いで「繁忙期への対応」と回答した企業割合が高い。クライアントからシステムの構築を請け負ったシステム開発会社が、業務が集中したため一部を在宅ワーカーに外注するといったケースである。ただし、このような理由で在宅ワーカーへ発注する企業は低下傾向にある。

規模が小さな企業では、自社で対応できる業務は質的にも量的にも限りがあるが、在宅ワーカーを活用すればこうした制約を克服することができる。中小企業が在宅ワーカーを活用するメリットはこの点にある。

4 四つの課題をどう克服するのか

中小企業は在宅ワーカーを活用することで、専

門的な業務や繁忙期の業務に対応できるといったメリットがある。その反面、在宅ワーカーならではの課題も存在する。

以下では、在宅ワーカーをビジネスモデルに組み込んでいる中小企業が直面する課題とその克服方法について、事例を交えながらみていく。

(1) 人材の確保

第1の課題は、在宅ワーカーに適した人材を確保することである。

現在では、複数の在宅ワーカーにチームを組ませてまとまった仕事を完成させるのが一般的である。その場合、在宅ワーカーのスキルにばらつきがあると、一つ一つチェックして仕上がりのレベルをそろえるのは手間である。したがって、スキルのばらつきが大きな在宅ワーカーのなかから、一定水準以上の人材を確保する必要がある。

なお、まったくの初心者を自社で一定水準以上

のスキルをもつ在宅ワーカーに育成するという選択肢は考えられない。なぜなら、契約したすべての在宅ワーカーに恒常的に仕事を発注できるわけではないので、育成コストを回収するのが困難であるからだ。また、在宅ワーカーが複数の企業から仕事を請け負うことがあるため、育成コストを他社によってただ乗りされるおそれもあるからだ。このこともまた、一定水準以上のスキルをもつ人材を確保することの重要性を高めている。

では、在宅ワーカーを活用している企業はどのようにして人材を確保しているのだろうか。

「在宅就業調査」によると、在宅ワーカーを選考する際に重視する方法は、「面接試験」(50.0%)、「書類審査」(38.4%)、「実技試験」(31.3%)の順になっている(図-14)。実際には、これらの方法を組み合わせて、多段階にわたって選考を実施していることが多い。その典型は次の事例である。

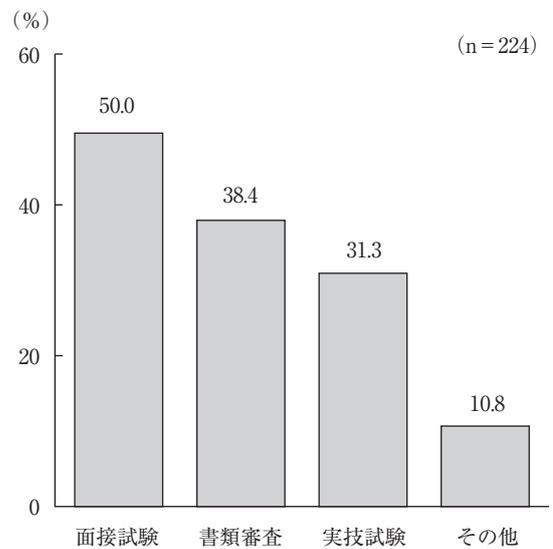
＜事例-3＞(株)ワイズスタッフ

代表者：田澤由利
所 在：北海道北見市
事業内容：インターネット関連事業（ホームページ制作、ネットプロモーション、コンテンツ制作など）ほか
設 立：1998年
従業員数：12人

(株)ワイズスタッフでは約150人の在宅ワーカーを抱えているが、契約するにあたっては3段階にわたる選考を行っている。

同社への応募者は1カ月に20~30人にのぼる。そこでまず最初に、応募者の職種、職務経験、志望動機などを記載した書類(ウェブ上のフォーム)を提出してもらい、審査を行う。職務経験はもちろんのこと、チームでの仕事に向いているかどうかなどを検討する。また志望動機で重視するのは、在宅で仕事をする理由の妥当性である。「在宅で

図-14 在宅ワーカー選考時に重視する方法(複数回答)



と楽できそうだ」などと気軽な理由で応募してきた人はこの段階で振り落とされる。

続いて実技試験では、応募者の職種にふさわしい課題を一定期間内に提出してもらう。同社はライティング(原稿執筆)、ウェブページの作成、デザイン、プログラム、集計分析などの課題を用意している。実技試験はインターネットを通じて行う。

最後は面接である。応募者と会うのはこのときが初めてである。田澤社長自身が面接を行い、応募者の人柄や仕事に対する思いなどを確認する。応募者は全国に点在するので面接するのは容易ではないが、田澤社長は出張などを利用して必ず会う機会を設けている。出張で移動中に、空港で面接をしたこともあるという。以上の選考を経て採用されるのは、年間十数人にすぎない。

「家庭には、育児などの理由によって働くことをあきらめた優秀な人材がたくさん埋もれている。そうした人材をいかに発掘するかが重要だ」と田澤社長は語る。

次の事例のように、在宅ワーカー向けセミナーの受講者から人材を発掘するケースもある。

<事例-4> (株)エフスタイル

代表者：宮田志保
所 在：東京都港区
事業内容：広報物の企画・取材・執筆、テープ起こしなど
設 立：2007年
従業者数：6人

(株)エフスタイルは広報物の制作やテープ起こしを手がける企業である。宮田社長はNPO法人フラウネッツの理事長も兼ねている。同NPO法人は在宅ワーカー等への情報提供と支援を目的としており、その一環としてテープ起こしやライティングなどのセミナーを開催している。セミナーでは、きわめて少数ではあるものの即戦力になりそうな受講生に出会うことがある。そうした人に声をかけ、在宅ワーカーとして契約するのである。このとき、宮田社長は本人と面接し、履歴書や職務経歴書を確認したうえで、トライアルの仕事を発注する。その結果をみて、契約の可否と単価を決定するという方法をとっている。

同様に、在宅ワーカーとして正式に契約する前に3か月程度のトライアル期間を設けて在宅ワーカーとしての適性やスキルを見極めているケースも見受けられた。

(2) 在宅ワーカーのマネジメント

第2の課題は、在宅ワーカーのマネジメントである。この点についても、在宅ワーカーならではの難しさがある。

その一つは、目の前にいない在宅ワーカーを使って円滑に業務を進行させることである。進捗状況だけでなく、成果物の品質についても管理する必要がある。そしてもう一つは、在宅ワーカーが一人で仕事をしていることで感じる孤立感を解消させたり、やる気を高めたりすることだ。実際

に、「自宅で仕事をしていると、迷ったときに気軽に相談できる相手がないのがつらい」と語る在宅ワーカーもいた。

前者はいわば業務のマネジメントであり、後者は気持ちのマネジメントである。

① チームの編成と運営の支援

まず、業務のマネジメントについてみていこう。

多くの企業では、複数の在宅ワーカーで編成したチームに対して業務を発注している。チームを編成するのは、ロットがまとまった業務に対応することのほかに、在宅ワーカーのさまざまな専門能力を活用する必要があるからだ。たとえばウェブサイトを作成するのであれば、デザイナー、ライター、プログラマー、SEO（検索エンジンで上位にランクされやすいようにウェブサイトを最適化すること）担当者などによってチームが編成される。また、複数の目を通して点検することで品質維持を図るために、どんなに小さな仕事でもチームを編成する方針の企業もある。

チームにはリーダーを置き、リーダーがメンバーをとりまとめて進捗や品質の管理を手がける。このとき、自社の社員をリーダーにする企業もあれば、在宅ワーカーのなかから適任者をリーダーに選任する企業もある。

リーダーに業務のマネジメントを任せるケースが一般的であるが、それに加えて円滑に業務を運営できるような工夫を凝らしている企業もある。

<事例-5> (株)ワイズスタッフ (再掲)

その一つが(株)ワイズスタッフである。同社はメンバー間の情報のやりとりを分かりやすく整理できるようにしている。

在宅ワークでは、メンバー同士が離れているからこそ、密度の高いコミュニケーションを行い、それを必要なときにいつでも確認できるように記録として残すことが欠かせない。このため同社で

は、一つの業務で1日に100通にのぼるメールをメンバー間でやりとりするという。それだけに、以前の話をかかのぼって調べるのは容易ではない。さらに、一人の在宅ワーカーが同時に複数のチームに所属していると、それぞれのチームメンバーから送られてくる多くのメールを確認し、整理するのに手間がかかる。こうした問題を解決するために、同社は業務管理に適したメールソフトを開発した。このソフトを使えば、話の流れを構造化したスレッド表示（話題ごとに複数のメールをツリー状にまとめたもの）に切り替えられるので、話の流れを追いやすくなる。また、業務ごとにメールアカウントを作成するので、複数の業務を同時に進行させている場合でも、情報が混乱することはない。

さらに同社は、過去の業務で得たさまざまな知識やノウハウなどをもとにデータベースを作成し、在宅ワーカー全員で共有化を図っている。たとえば、「業務知識データベース」ではウェブサイトのSEO対策のノウハウなどを収録し、「失敗学データベース」では発生したミスの状況や原因などをまとめてミスの再発を防止している。これらのデータベースを参照することで、業務はより円滑に進行できるのだ。

② 個別相談への対応と交流会

もう一つは気持ちのマネジメントである。つまり、在宅ワーカーが一人で仕事をしていることで感じる孤立感を解消したり、やる気を高めたりすることだ。

孤立感が生まれる要因の一つは、仕事の悩みや個人的な悩みを相談できる相手が近くにいないことである。とくに女性はキャリアに関する悩みを抱えていることが多い。たとえば、高いスキルをもって活躍していたのに、子どもが生まれたらそのスキルを十分に生かせる機会が少なく、能力と現実との乖離に悩むようなケースである。また、

子育てなどに悩みをもつ女性も少なくない。これらの個別の相談に乗ることが重要である。なかには、(株)ウイル（詳細は後掲）の奥山陸社長や(有)Willさんいん（同）の長谷川陽子社長のよう、経営者自身がキャリアコンサルタントの資格を取得し、在宅ワーカーの悩みに対してアドバイスしているケースもあった。

在宅ワーカーのやる気を高めることも重要だ。たとえば、在宅ワーカーが一堂に会する交流会を開催することもその一つの方法である。仕事仲間と顔が見える関係になることで信頼感が生まれ、**「あの人が頑張っているのだから自分も頑張らなければ」という気持ちも生まれるからである。**実際に、(株)ウイルではリーダー格の在宅ワーカーが幹事となって、毎年交流会を開催している。また、(株)ワイズスタッフは5年ごとに東京で周年イベントを開催し、地域ごとのミーティングを毎年5カ所で開催している。さらに同社は、ウェブ上でもミーティングを定期的に行っている。

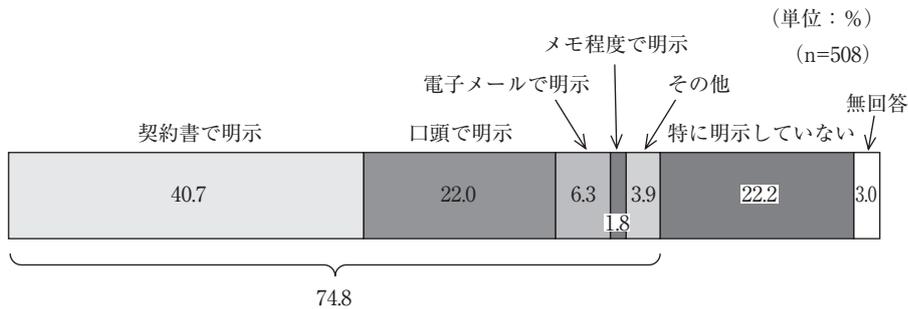
(3) 情報保護対策

第3の課題は情報保護対策である。

個人情報保護法が全面施行された2005年ころから、あらゆる分野で情報保護に対する要求が高まっている。とりわけ在宅ワークの場合、仕事場所が居間だったり個室だったり、仕事をする環境は人それぞれで異なる。また、情報保護に対する意識も人それぞれだ。環境や意識を一定水準以上に高めなければ、クライアントからの受注は困難である。実際に、在宅ワーカーを活用している企業の約75%は、在宅ワーカーに対して情報の取り扱い方法について何らかの形で明示している（図-15）。

もちろん、情報の取り扱い方法を明示するだけでなく、それ以上に情報保護の対策を取っている企業は多い。ただし、対策の強弱はデータ入力など個人情報を扱う業務を主に手がけているかど

図-15 情報保護の取り扱いについての明示方法



うかによって異なってくる。

たとえば、データ入力などを手がけていない企業では、禁止事項などをマニュアルで明示しているケースや、自社のパソコンを在宅ワーカーに貸与したりするケース、作業に用いるパソコンはインターネットに接続しないことを指定しているケースなどがある。

その一方で、個人情報を扱う企業ではプライバシーマーク（日本情報経済社会推進協会が個人情報保護に関して一定の要件を満たしていることを認定すると付与されるマーク）を取得するなど、厳格な体制を整備している。その典型は次の事例である。

＜事例-6＞(株)いわきテレワークセンター

代表者：会田和子
 所 在：福島県いわき市
 事業内容：コールセンター運営及び同関連業務、オンラインショッピングサイト運営など
 設 立：1994年
 従業者数：30人（準社員、パート等を除く）

(株)いわきテレワークセンターは在宅ワーカーにデータ入力などを発注している。商品購入申込書などの個人情報を入力することが多いことから、プライバシーマークを取得したうえで、強固な情報保護体制を構築している。

まず在宅ワーカーを登録する際に、セキュリ

ティ体制や個人情報保護法などについての教育を行い、同社との間で機密保持契約を締結するとともに、自宅の仕事環境などを申告してもらう。また、データ入力の業務を担当する在宅ワーカーにはパスワードを付与して管理する。さらに、データを入力する際には分割入力用のシステムを用いる。たとえば商品購入申込書を入力する場合、申込書を画像として取り込み、画像を記入項目ごとに分割することで、ある在宅ワーカーは申込人の名前だけ、別の在宅ワーカーは申込人の電話番号だけを入力する。そして最後に、名前や電話番号、住所などのデータを結合するというシステムだ。

このほかにも、プライバシーマークを取得するには費用と手間がかかることから、代わりに情報保護に関する自己チェックシートを作成したり、基準を策定したりする事例も見受けられた。

＜事例-7＞全国デジタル・オープン・ネットワーク事業協同組合

代表理事：小山内拓
 所 在：東京都千代田区
 事業内容：組合員に対する教育・情報提供事業、共同受注事業など
 設 立：1997年

全国デジタル・オープン・ネットワーク事業協同組合はインターネット事業に取り組む全国の企業約30社によって構成され、組合員向けに勉強会

を開催したり、共同受注事業を手がけていたりしている。組合員のなかには、在宅ワーカーに仕事を発注する企業も存在する。

同組合では情報保護に関する独自の基準を作成し、組合員の意識向上を図っている。共同受注を行う場合、その契約の当事者は組合になることから、情報漏洩などの問題に対して組合が責任を負うおそれがあるからだ。基準は5段階からなり、レベル1～3は自己診断制である。それぞれのレベルで診断項目は1分野につき5項目程度あり、それが10分野に及ぶ。レベル4とレベル5は審査員による審査によって認定する。

組合独自の基準なのでプライバシーマークほど対外的な信用力はないものの、情報保護に対する意識が高いことは十分にアピールできる。実際に、プライバシーマークまたはそれに準ずる基準を満たしていることを入札の条件としている独立行政法人の入札案件では、同組合の基準がプライバシーマークに準ずるものとみなされ、入札に参加できたこともあるという。

(4) クライアントに対する付加価値の提供

第4の課題はクライアントに対して付加価値を提供することである。

これはあらゆる企業に求められることではあるが、在宅ワーカーを活用している企業にとってはより重要な課題である。在宅ワークに対する認知度が低いことから成果物の品質の水準に懸念を感じ、在宅ワークへの発注をためらう企業が少なくないからだ。このため、以前からのつきあいがある企業など、経営者の個人的な人脈の及ぶ範囲にクライアントは限定されがちだ。より広範囲からクライアントを獲得するには、クライアントに提供する価値を高めることで在宅ワークの魅力をアピールする必要がある。

では在宅ワーカーを活用している企業はどのような付加価値を提供しているのだろうか。

① 高度な専門性

一つは高度な専門性を提供していることだ。先にみたように、在宅ワーカーに発注する理由として「専門的業務への対応」をあげる企業の割合は高まっており、近年では6割近くを占める（前掲図-13参照）。在宅ワーカーを活用する企業が専門性を高めようとしている様子がうかがえる。たとえば、次の事例ではウェブサイトの制作にあたって専門性を発揮している。

<事例-8>(有)Willさんいん

代 表 者：長谷川陽子
所 在：島根県松江市
事業内容：ウェブサイト制作、再就職支援事業、教育事業など
設 立：2001年
従業者数：13人

(有)Willさんいんはオフィスワーカーと在宅ワーカーを併用して、ウェブ・アクセシビリティ(accessibility)に配慮しながら、デザイン性の高さも両立させたウェブサイトを制作している。

ウェブ・アクセシビリティとは、高齢者や障害者を含め、誰でも容易にウェブサイトにアクセスできることを意味する。視力の弱い人や色の識別が困難な人にとっては、文字サイズをブラウザの機能によって拡大でき、読みやすい色使いが施されている必要がある。画像を表示しなくても必要な情報が伝わったり、音声認識ソフトを用いて情報が正しい順番で読み上げられたりするような設計になっていることも重要だ。マウスを操作するのが困難な人にとっては、キーボードだけで操作できるようにしなければならない。さらに、パソコンで使用する基本ソフトやブラウザの種類、バージョンの違いなどによってウェブサイトの表示や操作方法は異なる。さまざまな利用環境を考慮し、多くの人が容易にウェブサイトにアク

セスできるようにする必要がある。このようなウェブ・アクセシビリティの規格はJIS (日本工業規格) X8341-3によって定められており、自治体など公共性の高い機関ではウェブ・アクセシビリティの向上が求められている。

同社は、アクセシビリティを向上すると同時に、デザイン性も高めたウェブサイトを作成することを特徴として打ち出している。ウェブサイトの企画やデザイン、コーディングなどの業務は在宅ワーカーが担っている。2007年にはアクセシビリティの高さが評価され、同社の制作したウェブサイトが総務大臣賞を受賞したほどだ。このような専門性の高さこそが、同社がクライアントに提供している付加価値である。

また、テープ起こしのように相対的に高いスキルが必要ではないと思われる業務でも、高度な専門性を提供しているケースもある。次の事例はその典型である。

<事例-9> (株)ウイル

代表者：奥山睦
所 在：東京都大田区
事業内容：ホームページの運用・更新、企業 広報の企画・取材・執筆、テープ 起こしなど
設 立：1990年
従業者数：7人

(株)ウイルは主な業務として、企業の広報や自治体等のホームページの運用・更新などのほかに、テープ起こしも手がけている。

同社は多いときには年間300本近くものテープ起こしを受注している。その多くは大学関係から請け負っているものである。たんに音声データを文字にするだけの「素起こし」ではなく、論文や学会の報告書を執筆するためのテープ起こしであ

ることから、専門用語や論文執筆について熟知していなければこなせない。

たとえばある大学から請けた仕事は、多数のインタビュー記録をグラウンデッド・セオリー・アプローチという手法を用いて分析するためのテープ起こしであった。これは、インタビュー結果を文章化し、それらに特徴的なキーワードを貼り付け、定性的なデータを実証分析する社会調査の手法である。事前に研究者の問題意識や仮説などを理解したうえで、音声データから起こした文章にキーワードを作成する必要がある。

同社がこのような特殊なテープ起こしを受注できた要因としては、大学院を卒業後、育児などのために一時的に在宅ワーカーとなっている人たちを集めたことに加え、社会人大学院で学び論文を執筆したり大学院で教鞭を執ったりする経験をもつ奥山社長自身が最終チェックにあたっていることが大きい。受注単価は一般的な素起こしの2倍程度と高い。「どこでもできる仕事だと価格競争になる。価格の安さで勝負するのではなく、価値の高さで勝負したい」と奥山社長は語る。

(株)エフスタイルが手がけるテープ起こしも同様だ。科学系の会議など、専門用語や知識を必要とするテープ起こしを中心に受注している。

② 利便性やスピード

クライアントに提供する付加価値の二つめは、利便性やスピードである。利便性を提供することでクライアントは手間が省け、短納期で業務を仕上げることでクライアントは機会費用を小さくすることができる。前者の事例として、(株)いわきテレワークセンターをみてみよう。

<事例-10> (株)いわきテレワークセンター (再掲)

同社の事業の大きな柱はコールセンター業務である。クライアントに代わって、顧客からの照会

ている。とりわけ、育児など家庭の事情を抱える女性においてはそうだ。実際に、在宅ワークに関するセミナーには多くの女性が集まっている。たとえば、先述のとおりNPO法人フラウネッツは在宅ワーカー初心者向けのセミナーを各地の自治体から受託して開催しているが、あるセミナーでは定員が即日予約いっぱいになったり、別のセミナーでは定員30人に対して190人の応募があったりしたという。また、厚生労働省が主催した「在宅ワークシンポジウム」(2012年1月)にも多くの聴衆が集まった。

このように育児期の子供をもつ女性は在宅で働くことに対して大きなニーズがある。しかしながら、在宅ワークで得られる収入は決して恵まれた

ものではない。その最大の理由は、育児などで職歴を中断することにある。

現在、家庭に埋もれている人的能力を活用することが社会的な課題となっている。そうした課題を根本的に解決するには、女性にかたよっている育児や介護などの負担を軽減するような制度や意識の変化を促し、育児などによって職歴を中断せざるをえない状況を抑えることが必要だろう。

しかしそれには時間がかかる。在宅ワーカーの希望者が少なくない現実を前にすると、在宅ワーカーを活用する中小企業の役割は大きいといえるだろう。本稿で掲げた四つの課題を克服し、多くの中小企業が在宅ワーカーを活用することは社会的にも重要だ。