

中小企業における女性在宅ワーカーの活用

鹿 住 倫 世
(専 修 大 学)
(商 学 部 教 授)



< 要 旨 >

人手不足に直面する中小企業にとって、育児期に離職する女性の活用が解決策の一つと考えられる。育児と仕事の両立には、在宅で仕事を行うことが適している。しかし、中小企業におけるテレワークの導入は、大企業に比べてまだ低い割合にとどまっている。その理由として、①テレワークに適した業務がない、②セキュリティ、情報漏洩等への懸念、③導入メリットがわからない、④勤怠管理、業績評価、⑤社内コミュニケーションへの支障が挙げられている。また自営型在宅ワーカーへのアウトソーシングや、ウェブ上のマッチングシステムを通じて外注するクラウドソーシングの活用においても、中小企業における活用企業の割合は半数以下にとどまっており、大企業に比べて少ない。業務拡大・成長志向のある中小企業では、一般事務処理や情報処理関係の業務をアウトソーシングすることに前向きであるが、実際にはコンテンツ制作などの単発業務の発注が多い。こちらも活用しない理由として、外注できる業務がわからないことや、契約、調整の仕方がわからない、在宅ワーカーとのコミュニケーションが十分取れないことが挙げられている。

こうした課題を解決し、育児期の女性の活用方法として、いったん退職した元従業員の女性に業務を外注する方法を検討した。前提として、発注側企業の業務の見える化とIT化による外注業務の切り出し、セキュリティ対策、ITに関する従業員の教育訓練が必要である。元従業員への外注によって、コミュニケーション不足を補うことができ、雇用関係を解消することにより、勤怠管理や業績管理の公平性を保つことができる。

女性にとって育児等により離職することは、仕事に対する自信喪失につながり、正社員での復帰を難しくする。せっかく育成した人的資源を有効に活用し、女性のエンプロイアビリティを維持・向上させるためにも、在宅ワークを活用した仕事の継続という観点が重要である。

目次

1. 研究の背景	4-1-1 ビズホープの起業経緯と事業概要
2. 研究の視点	4-1-2 在宅女性クリエイターへの事業外注事例
2-1 人手不足と女性活用	4-2 株式会社キャリア・マムへのインタビュー調査
2-2 在宅勤務とアウトソーシング	4-2-1 キャリア・マムの事業概要
3. 中小企業によるアウトソーシング活用の現状	4-2-2 在宅ワーカーへのアウトソーシングの実情と課題
3-1 企業によるテレワーク、クラウドソーシングの実施・活用状況	4-3 有限会社モーハウスの事例
3-2 中小企業におけるアウトソーシングの活用	4-3-1 モーハウスにおける女性活用とアウトソーシング
3-3 中小企業におけるクラウドソーシングの活用事例	5. 結論とインプリケーション
3-4 小括	5-1 先行研究の成果と事例調査結果の考察
4. 中小企業による女性在宅ワーカー活用の実情と課題	5-2 結論
4-1 株式会社ビズホープの事例	5-3 インプリケーションと今後の展望

1. 研究の背景

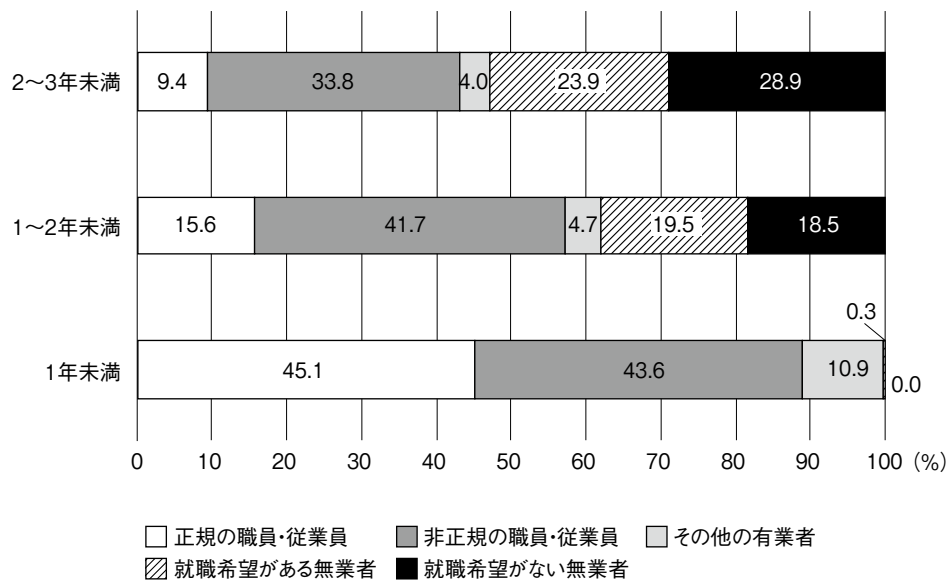
日本は2015年から人口減少社会に突入した。特に労働力人口の中核をなす若年層人口の減少による人手不足は、中小企業において大きな経営課題となっている。政府は、「一億総活躍社会の実現」を政策目標として掲げ、女性や高齢者、障がい者が労働市場に参入できるよう、さまざまな施策を講じている。

特に、育児期の女性の活用は、中小企業にとって人手不足の有効な解決策の一つとなろう。内閣府によれば、妊娠判明時に有職だった者のうち、出産1年後も有職だった者の割合は、改善してきているとはいえ53.1%に過ぎない（内

閣府、2017）。育児休業が終わって職場に戻ってくる女性が半分程度しかいないということである。女性の年齢階層別労働力率が育児期に低下する、いわゆる「M字カーブ」は、年々底が浅くなってきている。しかし、正社員の職を出産によって辞めた女性が再就職するのは、非正規の職であるケースが多い¹。しかも、離職期間が長いほど、正社員として復帰する者の割合が減少し、再就職をした者の中では、非正規の職に就く者の割合が増加する（図1-1）。それも出産前に勤務していた会社等ではなく、別の職場であろう。中小企業にとって、育成してきた女性社員が出産を機に退職してしまうのは、大きな痛手である。

1 西村純子（2014）『子育てと仕事の社会学』弘文堂 によれば、公益財団法人家計経済研究所が1993年から継続的に行っている「消費生活に関するパネル調査」のデータを用いて算出したところ、1993年から2008年の間に第1子を出産した出生コホートにおける、第1子出産年から1年後の非就業継続率は約60%であり、その後再就職を経験した女性の再就職時の就業形態は、正規45%、非正規74.6%、自営等20.9%であった（p.114）。このことから、出産のため正規の職員等を退職した女性が再就職する際には、非正規の職に就くことが圧倒的に多いと言える。

図1-1 離職期間別にみた、女性の雇用形態別労働移動（前職が正規の職員・従業員）



資料：総務省「平成24年就業構造基本調査」再編加工
 (注)「その他の有業者」とは、現職が雇用者でない有業者を集計している。
 出典：中小企業庁編「2017年版中小企業白書」

大企業においては、女性の就業継続支援のため、1年を超える期間の育児休業が取れるようになっていたり、勤務時間短縮制度やフレックスタイム制度、在宅勤務制度などを導入しているところもある。しかし、中小企業においては代替要員の確保の困難さや余裕のある人材配置の難しさ、勤怠管理の困難さなどから、こうした制度は大企業に比べて導入されていない。そこで、中小企業において、人手不足解消のため、何らかの形で育児期の女性に仕事を続けてもらい、正社員として復帰・継続就労してもらえるような方策を考える必要がある。

2. 研究の視点

2-1 人手不足と女性活用

本論を含む特集論文のテーマは、「人手不足と中小企業経営」である。日本の人口は減少しており、特に若年層の減少は大きい。このよう

な環境において、中小企業が人手不足を補うために活用しうる人材は、女性、高齢者、外国人労働者ということになる。

定年延長や再雇用などによって、働く意欲と能力のある高齢者にできるだけ長く働いてもらおうと、政府も企業に働きかけている。さらに、2019年4月から「改正出入国管理法」が施行され、人手不足が深刻な介護や建設など14業種で、特定技能を持ち一定の日本語能力を有する外国人労働者に、長期の在留資格を認めることになった。この法律改正により、中小企業の一部は、有能な外国人労働者の登用によって人手不足を解消することができるであろう。

しかし、高齢者は人によって健康状態や能力、スキルが異なっており、また長期間働いてもらうことも難しい。基幹人材として登用することは困難である。外国人労働者は、医師やエンジニアなど高度な能力を持った者は長期就労でき

るが、今般の出入国管理法改正によって長期在留（永住とは限らない）が可能となったのは、どちらかといえば単純労働に近い職種である。したがって、こちらも基幹人材として長期に登用することは難しい。

こうした理由により、本論では中小企業の人手不足、特に企業の中核的業務を担う基幹人材の不足を補う人材として、女性正社員をいかに活用するかという観点で考察することにした。

2-2 在宅勤務とアウトソーシング

中小企業が育児期の女性の活用をおこなう際、大企業同様の時短や在宅勤務制度を導入することは困難であると述べた。代替要員の確保については、厚生労働省の「両立支援等助成金（育児休業等支援コース）」において、育児休業取得者の代替要員を確保し、休業取得者を原職等に復帰させた中小企業主に、代替要員（派遣または雇用）の人件費の一部につい

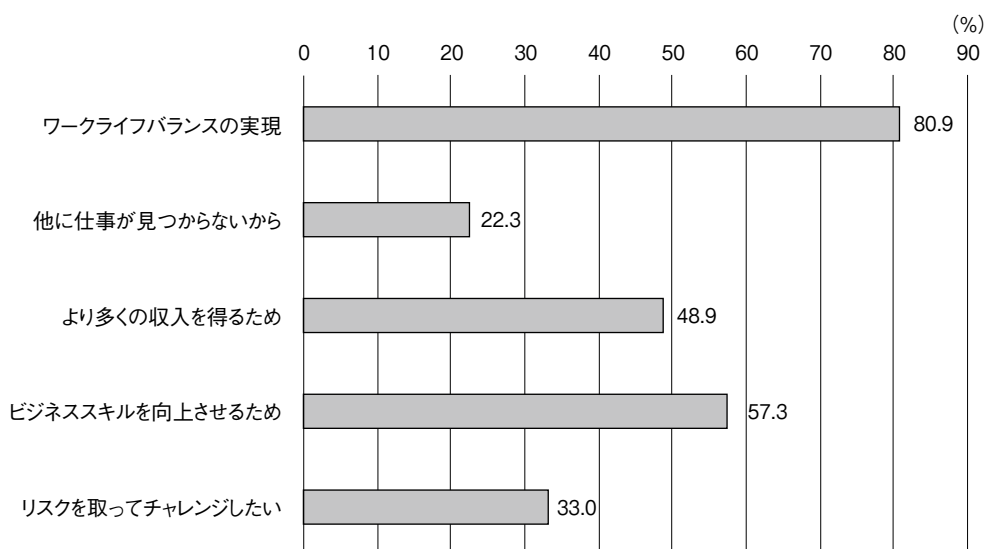
て助成金を支給する制度があるが、育児休業取得者1人あたり47.5万円（生産性要件を満たした場合60万円）の助成であり、金額的には十分ではない。

また時短やフレックスタイム制などを導入しても、そもそも子供を預ける保育所が不足しており、育児休業後に復帰しようと思っても復帰できない女性も存在するであろう。そこで雇用関係を維持したまま、完全に在宅勤務にできるかということ、これも他の従業員との雇用管理の均等性や勤怠管理システム、情報共有システム等の導入の観点から難しい。

最近、育児期に退職して無業となった女性が自宅で起業する「ママ起業」が注目されている。筆者もママ起業を含む女性起業家を対象とした調査研究を行っているが、起業する女性の多くは起業理由として「家事・育児との両立」を挙げている（図2-1）。

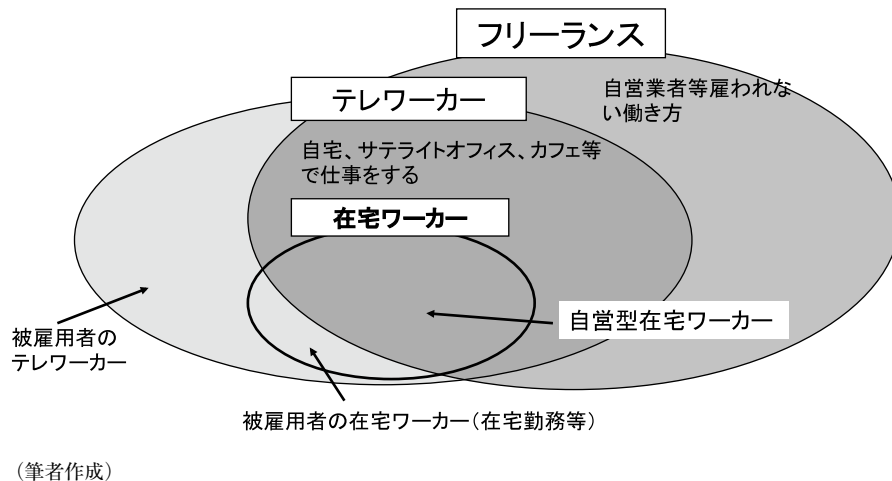
在宅勤務も自宅起業も、在宅就労の一形態

図2-1 女性起業家の起業理由（複数回答）



資料：鹿住倫世、河合憲史「男女起業家に対するウェブアンケート調査」
2017年10月実施（マクロミル社登録回答者20～69歳男女に対するウェブ調査）
有効回答数は男女起業家各309件、上記データは女性起業家のみ集計。

図2-2 在宅就労の各種形態



なのであるが、在宅就労者についてはフリーランス、テレワーカー、在宅ワーカーなどさまざまな呼び方があり、またそれぞれ少しずつ意味内容が異なるため、混乱をきたすことが多い。そこで、筆者は独自にこれらの在宅就労形態について概念的な相違を示した図を作成した。

図2-2を参照されたい。

フリーランスは、企業等に雇用されるのではなく、独立して企業等から仕事を請け負う者という。仕事の場所や職種は限定されない。テレワークは、「離れた」という意味の「テレ」と仕事（ワーク）が合わさった言葉である。企業から雇用されている、されていないにかかわらず、通常のオフィスではない場所、例えば自宅やカフェ、コワーキングスペース、サテライトオフィスなどで仕事を行うことを指す。テレワークで働く者をテレワーカーという。在宅ワークは、自宅で仕事を行うことであり、これも雇用、非雇用に関わらず、仕事を行う場所を指す言葉である。在宅で仕事をする者を在宅ワーカーという。

後述するが、近年、中小企業の人手不足や生産性向上のため、アウトソーシングの活用を模索する動きが出てきている。そこで本論では、中小企業における人手不足解消のための方策として、女性の在宅ワーカーへのアウトソーシングについて考察する。

前出の「ママ起業」の場合、自分の能力やスキルを活かして家事や育児と両立できる範囲で小規模な事業を行うことが多い。起業といっても、事務的な仕事や専門業務を請け負う場合、自営型在宅ワーカーとほぼ同義である。在宅勤務や被雇用型テレワーカーと異なるのは、発注元と雇用契約を結んでいないという点である。発注元とは自営業として請負契約を結ぶので、作業を行う場所や時間は指定されない。発注側は勤怠管理をすることはない。仕事の内容自体は同じでも、このような相違がある。企業側から見れば、業務を外部の業者（法人、個人事業主問わず）、つまり自営型テレワーカーや自営型在宅ワーカーに外注することは、アウトソーシングにあたる。

3. 中小企業によるアウトソーシング 活用の現状

ここではまず、アウトソーシング、特に専門企業への外注ではなく、仕事仲介サイトを通じた在宅ワーカーやフリーランスへの外注（ここでは「クラウドソーシング」という）の現状と、中小企業におけるクラウドソーシングの活用状況、そして中小企業における人手不足解消のためのアウトソーシングの活用と課題について、既存調査の結果等を分析する。

3-1 企業によるテレワーク、クラウドソーシングの実施・活用状況

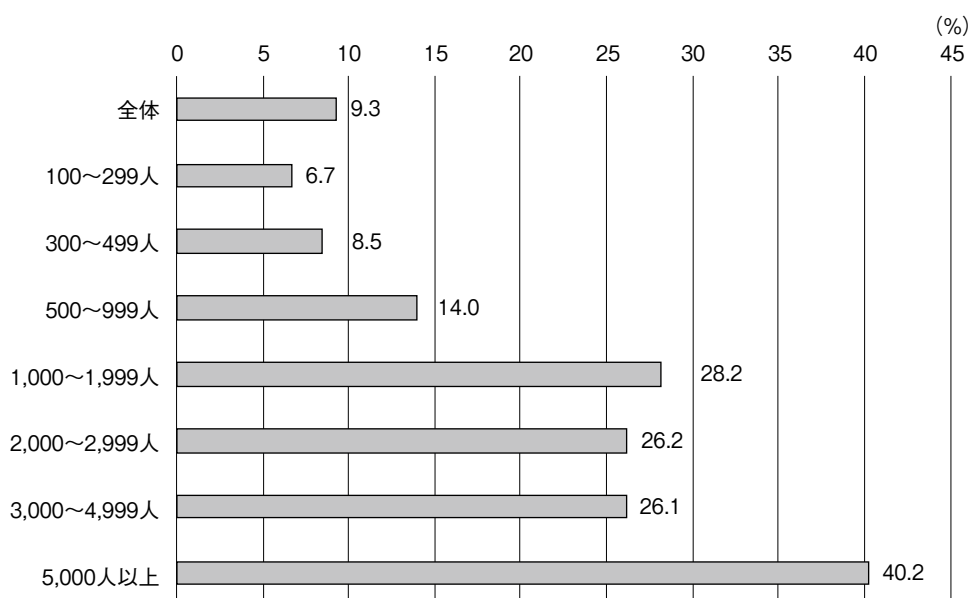
まず、企業におけるテレワークの導入状況やクラウドソーシングの活用状況について見ていく。総務省『平成26年版情報通信白書』によ

れば、企業の従業員規模別のテレワーク導入率は、2013年末において全規模で9.3%であった。従業員数5,000人以上では40.2%に達しているのに対し、100~299人では6.7%に過ぎない（図3-1）。従業員規模が1,000人未満になると、テレワークの導入率は急減している。

従業員規模別ではないが、テレワークの課題としては、①テレワークに適した業務がない、②セキュリティ、情報漏洩等への懸念、③導入メリットがわからない、④勤怠管理、業績評価、⑤社内コミュニケーションへの支障といった項目が挙げられている（総務省 2014）。

その後のデータでは、従業員規模別の傾向は不明であるが、企業のテレワーク導入率は最近の動向としては増加傾向にあり、2015年には16.2%、2017年には13.9%、2018年には19.1%²となっている（総務省 2018）。テレワークは、

図3-1 従業員規模別の企業におけるテレワークの導入率（平成25（2013）年末）



（データ）総務省「通信利用動向調査」（平成26年）
（出典）総務省「平成26年版 情報通信白書」

² 企業のテレワーク導入率2018年の数値は、総務省「通信利用動向調査」（平成30年）による。

東日本大震災による交通機関の障害、福島第一原発事故後の電力不足による計画停電により電車の運休や運行本数減少などが行われたことで従業員の出社が困難になったのをきっかけに、導入する企業が増えた（国土交通省 2014）。

企業側のテレワーク導入目的は、「勤務者の移動時間の短縮」（54.1%）や「労働生産性の向上」（50.1%）が上位に挙げられている。就労者の側もテレワークのメリットについて「通勤時間・移動の削減」（71.5%）や「自由に使える時間の増加」（68.1%）を評価しており、また20代の女性は52.5%が「育児・子育てと仕事の両立」と回答しているなど（総務省 2018）、育児期の女性にとってテレワークは有益であることがわかる。

総務省の『平成30年版情報通信白書』では、インターネットを介して業務の発注者と受注する自営型テレワーカー等をつなぐクラウドソーシングについても記述があり、「ICTを活用して必要な時に必要な人材を調達する仕組み」と紹介されている。クラウドソーシングのマッチングサイトを運営するランサーズ株式会社の調査結果³によれば、業務委託で仕事をしている

フリーランス（副業、兼業含む）は、2018年2月時点で1,119万人と推計されており、そのうち12%にあたる約134万人がクラウドソーシングを活用して仕事を受託していると推計されている。クラウドソーシングを活用している企業の割合は不明であるが、フリーランスへの業務発注は着実に増加していることがうかがえる。

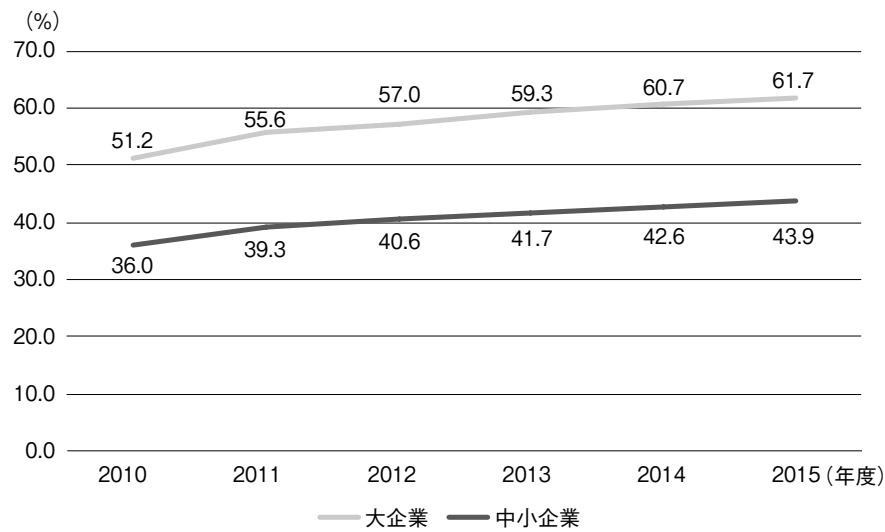
3-2 中小企業におけるアウトソーシングの活用

中小企業における人手不足が言われて久しいが、その解消方法の一つとして業務のアウトソーシングがある。『2017年版中小企業白書』によれば、企業規模別のアウトソーシング実施企業の割合を見ると、大企業、中小企業とも年々増加しているが、大企業61.7%に対して中小企業は43.9%と半数を超えていない（図3-2）。

中小企業においてアウトソーシングされている業務は、「税務・会計等の特殊分野」を中心とするバックオフィス業務が多く、「情報処理関連」、「調査・マーケティング」、「研究開発関連分野」といった専門業務をアウトソーシングしている企業の割合は大企業に比べて相対的に少ない。

3 ランサーズ「フリーランス実態調査2018年版」（2018）（<https://www.lancers.co.jp/news/pr/14679/>）

図3-2 規模別にみた、アウトソーシングの実施割合推移

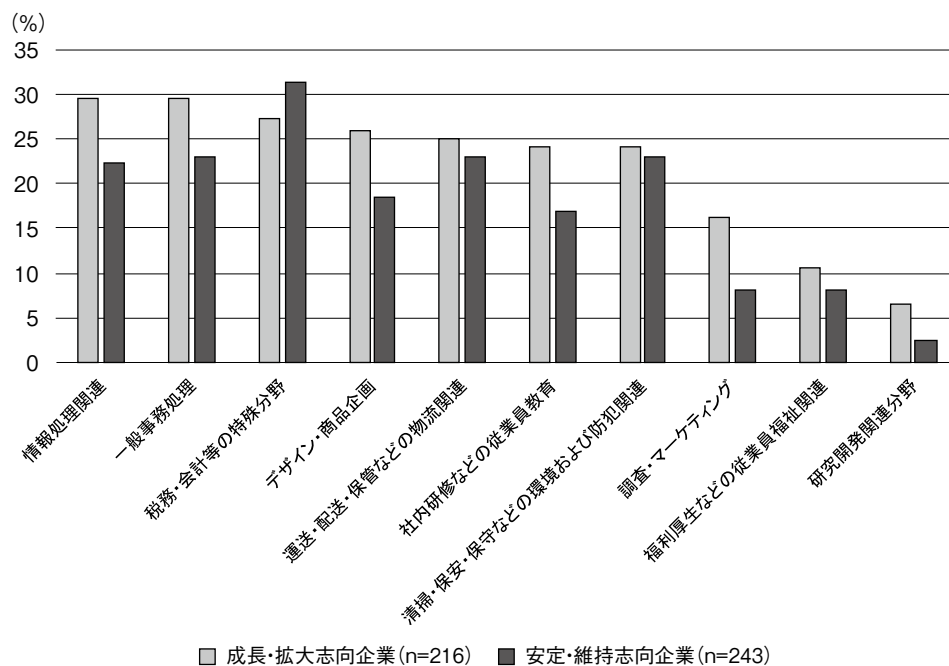


(資料) 経済産業省「企業活動基本調査」再編加工
(出典) 中小企業庁編『2017年版中小企業白書』

ただ、成長・拡大志向を持つ中小企業は、「情報処理関連」や「一般事務処理」、「デザイン・商品企画」、「社内研修などの従業員教育」といった業務において、アウトソーシングの必

要性が高まったとしている企業の割合が高い(図3-3)。アウトソーシングの必要性が高まったということは、従業員が社内で行う業務から切り出して社外で行うことが可能であると

図3-3 事業展開の方針別にみた、アウトソーシングの必要性が増加した業務



資料：中小企業庁委託「中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査」(2016年11月、みずほ情報総研(株))
出典：中小企業庁編(2017)『2017年版中小企業白書』

認識されていると理解できる。つまり、雇用型テレワークで行うことができる業務であるともいえる。そうであれば、育児期の女性の在宅勤務やアウトソーシングも実施できる可能性が高まる。

「アウトソーシングの必要性が増加した業務」を詳しく見ていくと、従来からアウトソーシングされていた「税務・会計等の特殊分野」以外にも、「一般事務処理」や「情報処理関連」、「デザイン・商品企画」、「社内研修などの従業員教育」、「調査・マーケティング」といった業務において、成長・拡大志向の中小企業がアウトソーシングを志向している。この調査からは直接判断できないが、1社がこれだけ幅広い業務においてアウトソーシングを行えば、特定の技術や技能を持った社員だけではなく、育児期の女性従業員や親族の介護をしている男女従業員、身体的障がいのある従業員など、多くの従業員がテレワークによって自宅等で仕事を行える可能性が高まる。

3-3 中小企業におけるクラウドソーシングの活用事例

自社の従業員ではない、外部の独立自営または法人の事業者、業務仲介サイトを通じて業務を発注するクラウドソーシングという方法を用いて、中小企業は実際にどのような業務を外注しているのだろうか。またクラウドソーシングの活用において、どのような課題が存在するのであるだろうか。

クラウドソーシング活用推進コンソーシアム編「中小企業のクラウドソーシング活用事例集」では、中小企業20社のクラウドソーシング導入事例が紹介されている。実際に、クラウドソ

ーシングサイトを通じて、フリーランスや在宅ワーカーに仕事を発注した結果をもとに、クラウドソーシングに対する評価や今後の活用の展望をまとめたものである。

それによれば、クラウドソーシングに発注している業務内容は、自社ウェブサイトのコンテンツ制作、パンフレットやチラシ、ウェブサイトなどのコピー（紹介のための短文）制作、自社アプリの機能追加開発、製品パッケージやロゴのデザイン、パンフレット制作、プロモーションのためのイベント企画・開催、市場調査等であった。自社の従業員が持っていない技能やスキルを必要とする専門業務が中心である。また単発の発注であり、恒常的に発生する業務ではない。

他社や中小企業団体などからの紹介もしくは既存の取引先への外注ではなく、クラウドソーシングサイトを通じて発注することにより、「短時間で多数の提案があった」、「異なる地域の業者とつながることができ、仕事の発想やデザインが斬新だった」といったメリットがあった。クラウドソーシングによる業務の成果を評価している中小企業は、①（当該業務に関する）スキル・リソース不足という課題と、②（数多くの発注先への）物理的なアクセスという課題のうち、1つないしは2つを持っている企業であった。つまり、自社に不足するスキルやリソースを必要とする業務を、物理的な距離を超えて全国（あるいは世界）にいるフリーランスや在宅ワーカーに発注できるという利点が見えてくる。しかも、1社1社に打診しなくても、一度に多くの受注者から提案を受けることができる。

一方、中小企業がクラウドソーシングを活用

するうえで課題になるのが、発注に際しての仕様書作成や受注者との契約、調整といった点である。事例の中にも、「発注側のスキルが低い場合、適切に案件を切り分けるなど初期の発注設計が重要」とか、「出来上がるまでに受注者側とのコミュニケーションが1回もなく、想いの伝わらない結果となった」という記述が見られた。直接会って指示を出すのではなく、電子メールや文書で指示を出すので、こうしたコミュニケーションに慣れていない中小企業にとって、要望を正確にわかりやすく伝えるスキルが必要である。契約内容についても、複数の業務が含まれるような発注の仕方ではなく、必要な技術やスキルによって業務を切り分けて発注することが求められる。

このように、中小企業によるクラウドソーシングの活用は、自社で不足している専門知識や技術、技能を持った人材を補うために有効な手段である。しかし、多くの中小企業はクラウドソーシングに不慣れであり、発注方法や契約内容、受注者とのコミュニケーションの取り方などについて、クラウドソーシング・プロデューサー（発注元企業と在宅ワーカー等との間に立って専門的見地から契約内容やコミュニケーションの調整をする者）のアドバイスを受けることが重要であると指摘されている。

3-4 小括

中小企業における従業員のテレワークや外部のフリーランス、在宅ワーカーへのアウトソーシング実施企業の割合は、大企業に比べてまだ低い。パソコンの使用やインターネットへの接続など、テレワーク等を実施する環境は整って

いるものの、テレワークにおいては①テレワークに適した業務がない、②セキュリティ、情報漏洩等への懸念、③導入メリットがわからない、④勤怠管理、業績評価、⑤社内コミュニケーションへの支障、といったセキュリティや労務管理上の課題によって導入が進んでいないことがわかった。また、アウトソーシングの活用においては、従業員以外の在宅ワーカーへの仕事の発注の仕方や、対面ではない電子メール等によるコミュニケーションの取り方がわからないといったマネジメント上の課題により、期待する成果を上げられていないということがわかった。

人手不足を補うため、アウトソーシングの必要性を感じている業務は一般事務処理や情報処理関連など、日々発生する業務が挙げられているが、実際にアウトソーシングしている中小企業の事例をみると、自社ウェブサイトや印刷物のコンテンツ制作や商品デザイン、市場調査やプロモーションの企画・運営など、単発の業務で専門的な技術やスキルが必要な分野が多い。つまり、従業員ではない外部の者への発注業務はスポット的かつ専門的な業務が中心で、恒常的な人手不足の補完にはなっていないということである。

整理すると、自社の従業員の在宅勤務であるテレワークの実施においては、テレワークを行っていない従業員との労務管理上の公平性、均等の実現が必要であり、社外の在宅ワーカーへのアウトソーシングでは、受注者とのコミュニケーションの充実が重要であるといえる。雇用型テレワーク、アウトソーシングの双方に共通しているのは、具体的にどのような業務を対象とするか、どのように仕事の指示を行うかとい

う課題である。

先行研究においては、特にテレワーカーや在宅ワーカーの性別による違いは分析されていない。女性は、家事、育児や介護といった家庭責任との両立、ワークライフバランスの実現のため、在宅での仕事を希望している。次章では、中小企業による女性在宅ワーカー活用について、実際に効果的に運用されている事例および、活用が進んでいない理由について、分析していく。

4. 中小企業による女性在宅ワーカー活用の実情と課題

ここでは、中小企業による女性在宅ワーカーへのアウトソーシングについて、インタビュー調査によって具体的な事例に基づく実情を明らかにする。

4-1 株式会社ビズホープの事例

〈企業概要〉

資本金 300万円

設立 2015年5月

所在地 静岡県三島市

代表取締役 寺田 望氏

主な事業

- ・ 中小企業・個人事業向けの広報マーケティング支援
- ・ 商品・サービス企画、プロモーション
- ・ アウトソーシング受託、管理

ビズホープは、三島市およびその周辺地域において、行政や地域の中小企業の商品開発、プロモーション、観光振興等に関する業務を受注し、コンテンツ制作や商品開発を地域の女性在

宅ワーカーに発注して完成させ、納品するというビジネスモデルで事業を行っている。特徴としては、ビズホープが中小企業等から受注する際、広報やプロモーションのコンサルティングを行い、どのような方向性で制作物や商品を作成するかを発注側企業とともに決めてから、在宅ワーカーに外注している点である。ここに、在宅ワーカーへの発注方法と中小企業にとって効果的なアウトソーシング活用方法の事例を見ることができるため、事例として取り上げた。

4-1-1 ビズホープの起業経緯と事業概要

代表取締役の寺田氏は、大学卒業後沼津市役所に4年間勤務し、その後公的産業支援機関の運営を受託している民間のコンサルティング会社に転職した。そこで寺田氏は、さまざまな業種の老舗企業から女性起業家の会社まで、約6,000件の新規事業立ち上げに関わり、主に広報やプロモーションを担当していた。この経験をもとに、2013年1月に（個人事業）BIZHOPEを立ち上げ、コンサルタントとして企業の新規事業立ち上げや広報戦略支援に取り組むことになった。

2013年5月に第一子出産後も、自宅をオフィスとして仕事を続けた。寺田氏自身が子育てと起業の両立を模索する中で、同様に様々なスキルを持った女性たちも育児と仕事を両立することができるよう、拠点の必要性を感じるようになった。そこで2014年10月、三島市に静岡県内初の女性起業家のための子連れOKシェアオフィスである「コトリスラボ」(cotoris labo)を開設した（図4-1）。

図4-1 コトリスラボの様子



(寺田氏提供)

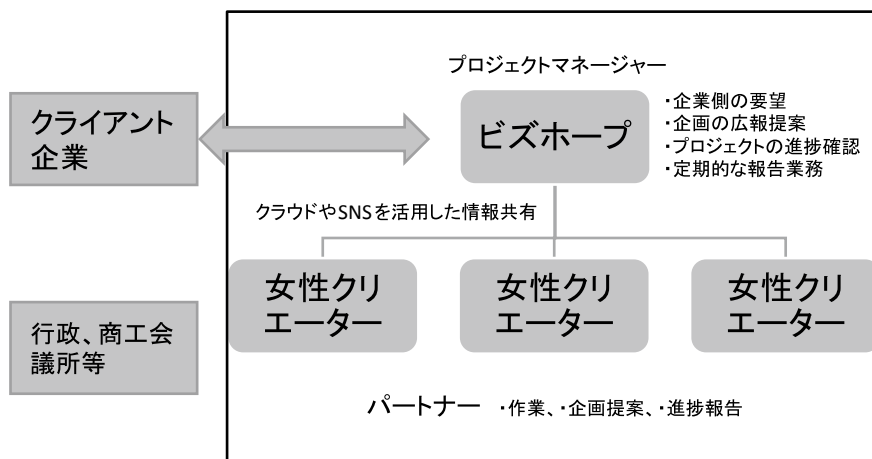
2015年5月、第二子妊娠中に、個人事業BIZHOPEを株式会社Bizホープとして法人化した。業務内容は、地元企業からの新製品開発や新事業の企画、プロモーション戦略策定、広

報資料作成等の依頼に対して、内容に応じて最適のクリエイターの組み合わせで解決するような企画提案を行う事業である。クリエイターの多くは、子育て中、介護中でも仕事をしたいと考えている女性たちである。クリエイターはそれぞれ独立した個人事業主であり基本的には在宅で仕事をしているが、必要な時にラボで打ち合わせをし（子供の病気などで外出できない時はskypeを活用）、BizホープがSNSを活用して進捗管理を行う。つまり、Bizホープが企業から仕事を請け負い、それを女性クリエイターたちに外注して実施し、Bizホープがとりまとめて企業に納品するという流れになっている（図4-2）。

4-1-2 在宅女性クリエイターへの事業外注事例

Bizホープは、基本的には行政や商工会議所など支援機関と良好な関係を築き、地域の企業に営業してさまざまな仕事を受注し、それを主に在宅で仕事をしている女性起業家（クリエ

図4-2 Bizホープによるアウトソーシング事業の仕組み



(株式会社Bizホープ資料より筆者作成)

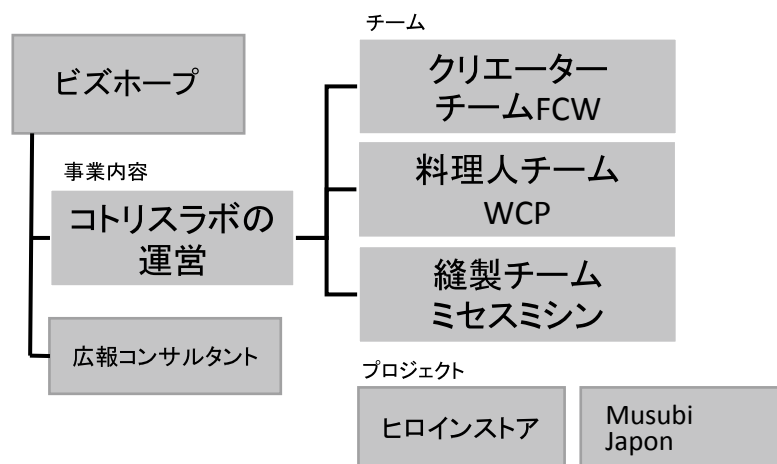
ーターやシェフなど)に外注するというスキームで仕事をしている(図4-3)。女性起業家は、営業活動に時間を取られることなく、自分の持つスキルや技術を活かして仕事をするができる。在宅で仕事をすることで、家事や育児との両立が図れるし、打ち合わせが必要なときは子連れでもコトリスラボで行うことができる。また、寺田氏はテレビや新聞などのメディアに積極的に情報提供し、ビズホープの活動や地域の女性在宅ワーカーの認知度を高めることに努めている。このような取り組みにより、地域の企業への営業もしやすくなるし、女性在宅ワーカーが受注する仕事も増える。

「クリエイターチームFCW(フリーランス・クリエイター・ウーマン)」は、webデザイナーやグラフィックデザイナー、イラストレーター、映像ディレクターなどの女性ママクリエイターが6,050名以上登録している任意団体である。地域の企業や行政等から女性目線を活かした商品開発やプロモーションツールの開発を受注している。家事・育児の負担もあり、一人で

は受注しきれない大型案件を、プロジェクトごとに必要なスキルを持った女性ママクリエイターが共同で受注することによって、仕事を得るチャンスが広がる。また、メンバー同士で産休や子供の看病などをサポートしあえるのも魅力である。ビズホープは、企業から商品開発や広報活動の仕事を受託し、クリエイターチームFCWのメンバーから適宜チームビルディングをして事業を実施し、納品している。

「料理人チームWCP(ウーマンズ・シェフ&パティシエ協会)」は、結婚や出産で仕事を離れることが多い女性シェフやパティシエが加盟する任意団体である。ビズホープが支援して「シークレット・パティシエ」として独立した女性パティシエ平賀氏を中心に、企業や飲食店から女性向け商品やメニュー、レシピの開発・提案、大型のケータリング事業を請負っている。こちらも、ビズホープが商品開発等の仕事を受託し、料理人チームWCPのメンバーが商品開発を行い、ビズホープが商品のプレスリリースなど広報戦略を担い、全体を取りまとめている。

図4-3 ビズホープの業務内容



(株式会社ビズホープ資料より筆者作成)

実例として、三島市内の居酒屋から、ランチ営業および女性客集客増のため、スイーツメニューを新たに展開したいという相談を受け、ビズホープが市場ニーズの把握や戦略を検討し、パティシエの平賀氏にスイーツメニューの提案とレシピ作成をお願いした。その結果、ランチや夜の営業時間で女性客や家族連れの客が増え、店の売上も増加した。

さらに自主事業として、女性目線のギフトプロデュースサイトである「ヒロインストア」、フランスと日本の女性起業家の交流から事業化できる案件を発掘する「musubi Japon」事業を行っている。

4-2 株式会社キャリア・ママへのインタビュー調査

〈企業概要〉

企業名 株式会社キャリア・ママ
資本金 3,875万円
設立 2000年8月
所在地 東京都多摩市
代表取締役 堤 香苗氏

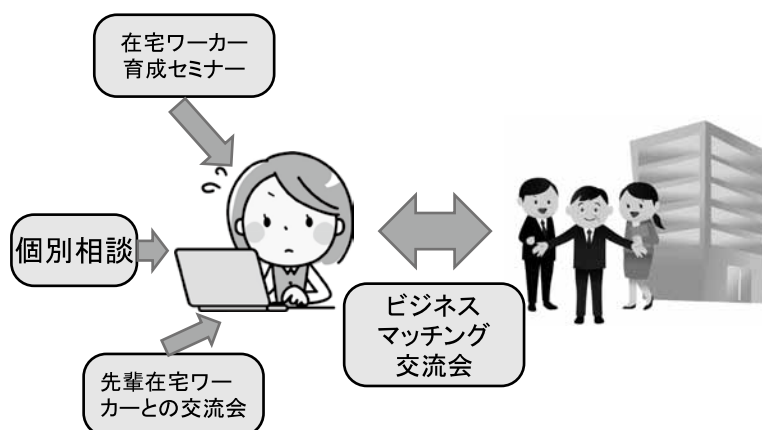
主な事業

- ・アウトソーシング事業
- ・マーケティング・プロモーション事業
- ・テレワーク導入支援コンサルティング
- ・キャリア支援
- ・コミュニティ支援

4-2-1 キャリア・ママの事業概要

株式会社キャリア・ママは、全国に10万人の主婦会員を擁し、企業からのアウトソーシングの受託や、家庭用製品等の市場調査、商品企画、プロモーション等の業務を行っている。20年近く女性の在宅ワークを含むキャリア支援やアウトソーシング受託を行ってきた経験に基づき、2014年度から埼玉県女性キャリアセンターが主催する「在宅ワーク総合支援事業」（現・「在宅ワーク就業支援事業」）を受託し、女性の活躍支援をテーマに二方向の活動に力を入れている（図4-4）。一つは、在宅ワークに関する教育である。在宅ワークに興味を持つ女性たちに向け、自宅で働くという働き方そのものを知ってもらい、今まで企業に雇用されたことしかな

図4-4 埼玉県在宅ワーク就業支援事業の概要



（埼玉県在宅ワーク就業支援事業ウェブサイトより筆者作成）

い人たちが在宅で働けるようになるための教育を行っている。今まで会社員やパートとしてしか働いたことがない人たちに、請負で働くということ、すなわち小規模であっても個人事業主として営業、経理、請求業務などを自分でやらなければいけないということを理解してもらうための活動である。

もう一つは、仕事を求める在宅ワーカーと在宅ワーカーに業務を委託したい企業のビジネスマッチングである。スキルのある人材を十分に雇用することが難しい中小企業に、在宅ワーカーを使ってもらうことがねらいである。

キャリア・ママでは、川崎市や松山市で実施された同様の事業にも関与している。そこで、アウトソーシング発注における中小企業側の課題および女性在宅ワーカーの課題について、半構造化インタビュー調査を行った。

4-2-2 在宅ワーカーへのアウトソーシングの実情と課題

中小企業が在宅ワーカー等にアウトソーシング発注する際の課題、使わない理由、在宅ワーカー側の問題について、代表取締役である堤香苗氏にお話を伺った。

(1) 発注側企業に関する質問

- ①アウトソーシング、在宅ワークへの発注を行わない理由
- ②上記について発注している企業の特徴
- ③主な発注業務

(2) 在宅ワーカー側の状況

- ①属性や特徴
- ②在宅ワーク実施における問題点、課題

インタビュー調査の結果、以下のことがわかった。在宅ワーカー等へのアウトソーシングを行わない企業は、2つの点がハードルとなっている。一つは、自社の作業内容が見える化されていないため、どのような仕事を切り出してアウトソーシングできるか、経営者自身がわからないという課題である。中小企業の場合、一人の従業員が複数の仕事を担当しており、業務フローが一人で完結しているため、個別にどのような作業が含まれていて、どのような流れで仕事が行われているのか、把握しにくい。業務がマニュアル化されている企業であれば、アウトソーシングしやすい。ただ、担当する従業員が自分の仕事をアウトソーシングに出すことを嫌がるケースもあり、単に業務が見える化すれば解決する問題ではない。

もう一つは、仕事を外部に発注した場合、情報漏洩が心配であるという点である。顧客の個人情報など、工夫して発注すれば個人が特定できない処理方法はあるし、暗号化などのセキュリティ対策もいろいろなサービスが提供されているが、すぐに収益に結びつく分野ではないため、社員研修やセキュリティ対策に資金を投入する中小企業は多くない。

結局、中小企業のアウトソーシングは継続的な発注ではなく、スポットの仕事が多くなっている。恒常的な業務の発注には、ITがわかる人がサポートに入り、外部人材の目で当該企業の業務が見える化し、セキュリティ対策をしたうえでアウトソーシングすべき業務を切り出していくべきだということであった。

アウトソーシング業務を発注している企業は上記の逆で、経営者が業務内容とフローを理解

しており、セキュリティ対策をしたうえで可能な業務をアウトソーシングしている。

在宅ワーカーに発注される業務で最近多いものは、音声や映像に関するものである。動画でマニュアルを制作する仕事（画面にキャプチャーを付けるなど）や、コンテンツ制作が多い。専門性を要求される難しい仕事としては、CADオペレーションやRPA（ロボットによるデータ収集・分析などの業務自動化ソフト）を使ったプログラミングなどがある。あまりスキルを必要としない者でもできる仕事としては、ホームページ内のコンテンツ制作、アウトバウンドコール（営業電話、テレマーケティング）、教育産業のオンライン上の添削業務などがある。

次に在宅ワーカーの属性であるが、年齢としては30～40代が中心である。35歳を過ぎると、人材派遣会社に登録していてもなかなか派遣先が決まらなくなる。それで在宅ワークを始める人や、出産や配偶者の転勤などで勤務先を退職した人などが在宅ワーカーになっている。逆にライフイベントが落ち着いてきた45～50歳代になると、身体能力や心理的状态、気力が低下し、在宅ワークを新たに始めるのが難しくなる。

埼玉県在宅ワーク就業支援事業の在宅ワーカー希望者向けのセミナー等に参加したり、個別相談を利用する人は、1年間で約1,200人である。問題点としては、基本的なビジネスマナーやビジネススキルが不足している、個人事業主としての知識がないといった点が挙げられる。また個人の性格によって向き不向きがあり、心配性で失敗を恐れる人はうまくいかない。

在宅ワーカーへのアウトソーシング全体の課題としては、企業が在宅ワーカーに求める技能

やスキルレベルと実際の在宅ワーカー希望者の技能やスキルには大きな隔たりがあるという点が挙げられる。しかし、公的な職業訓練では前述のCADオペレーションやRPA、さらにワードプレス（ブログやウェブサイトを作成できるソフトウェア）、プログラミングなどを学ぶ教育訓練プログラムがほとんどない。こうした分野の職業訓練を充実させることが必要である。

4-3 有限会社モーハウスの事例

〈企業概要〉

企業名 有限会社モーハウス

資本金 300万円

設立 2002年11月

所在地 茨城県つくば市

代表取締役 光畑由佳氏

主な事業

- ・授乳服の製作、販売
- ・授乳服を通じた情報発信

4-3-1 モーハウスにおける女性活用とアウトソーシング

有限会社モーハウスの創業者であり代表である光畑由佳氏は、自身の次女が乳児の頃、外出中に電車内で泣き出し、人前で授乳せざるを得なかった体験から、「乳首の見えない授乳服」を開発した。どこでも授乳できるようにすることで、乳児を抱えた母親がいつでも外出できるようにと願い、製品を開発、販売している（図4-5）。

そのような起業経緯および事業内容から、モーハウスでは女性が出産後も仕事を継続できるよう、子連れ出勤（事務所、店舗）ができるよ

図4-5 モーハウスが販売する授乳服



モーハウスウェブサイトより (<http://shop.mo-house.net/>)

図4-6 モーハウスが実施する「子連れ出勤」



モーハウスウェブサイトより (<https://mo-house.net/activities/子連れ出勤/>)

うにしている（図4-6）。また育児により仕事を離れていたクリエイター等の仕事復帰を支援するため、仕事を発注したりしている。

代表取締役の光畑氏によれば、モーハウスではウェブサイトのコンテンツ制作や印刷物制作等において、クリエイター等の在宅ワーカーに外注することもあるが、クラウドソーシングを使って遠隔地に住む在宅ワーカーに仕事を依頼することはないそうである。広報やプロモーション、商品企画の仕事においては、モーハウスの事業コンセプトや企業理念を理解し、それ

らに基づいて制作物を作成してもらう必要があるからで、実際には週に1、2日はモーハウスのオフィスに出社して打合せ等を行い、実際の作業は自宅で行うという、雇用と請負を組み合わせた業務形態にしているようだ。

中小企業におけるクラウドソーシング活用の課題にもあがっていたように、電子メール等だけでは在宅ワーカーとのコミュニケーションが十分に取れず、発注側の意図やニュアンスが伝わらないことがある。モーハウスでは、特に企業が目指す事業コンセプトを大事にしており、

そのため、顔の見えないクラウドソーシングは活用していないとのことであった。

5. 結論とインプリケーション

5-1 先行研究の成果と事例調査結果の考察

中小企業における人手不足解消の一方策として、育児期に離職する女性の活用、特に育児と仕事の両立が可能な在宅ワーカーとしての活用の方向性を探った。近年、テレワークやアウトソーシング、ウェブ上のサイトで発注先を見つけるクラウドソーシングの活用に注目が集まっているが、中小企業においては大企業に比べてまだ活用割合は低い。

その理由として、離職女性を雇用したまま在宅で仕事をしてもらおう雇用型テレワークにおいては、オフィス勤務の従業員との勤怠管理等労務管理上の均等を図ることが難しいというものであった。またセキュリティ構築やテレワーク導入のためのシステム整備にお金がかかることも課題であった。一方、雇用関係にない自営型在宅ワーカーとして女性を活用する場合、元従業員でない者を活用するケースでは、業務上のコミュニケーションが十分取れないことや、セキュリティ確保の問題、そして在宅ワーカーのスキル向上のための教育訓練機会の不足が課題であった。いずれの場合も、発注側の課題として、テレワークやアウトソーシングに出せる業務の切り出しが難しいことが挙げられている。実際にアウトソーシングされているのは、印刷物やウェブサイトのコンテンツ制作など、単発的な仕事や専門知識・技能が必要な仕事が多く、もともと従業員が恒常的に行っている業務ではない。これでは、人手不足の解決にはつながら

ない。これらの課題の解決方法として、発注企業側にITやマーケティングなどの専門的見地からアドバイスを行って業務を見直し、また在宅ワーカー等との間に立ってコミュニケーションのサポートをする役割（クラウドソーシング・プロデューサーや、ビズホープのような仲介企業）が必要であると言える。

5-2 結論

出産による女性従業員の離職を考えた時、中小企業にとって、仕事の経験を積み、スキルが向上した人材に離職されるのは、大きな痛手である。人手不足に直面する中小企業にとって、育児期の女性の活用は意義がある。育児と仕事の両立のためには、在宅勤務が有効な解決策の一つとなり得る。しかし、在宅でできる業務を切り出すことや、労務管理上の課題があり、雇用関係を維持したまま完全に在宅勤務にすることは難しい。そこで、在宅での仕事を希望する女性従業員には、自営型の在宅ワーカーとして企業と請負契約を結び、仕事を発注する形で業務を継続してもらおうという就業形態を企業・従業員双方に提案したい。元従業員であれば、発注側企業とのコミュニケーション不足や細かなニュアンスの共有もうまくいくであろう。また、業務に必要な教育訓練は、退職前に企業側で行うことも可能である。元従業員が通える範囲に住んでいれば、必要があれば、オフィスに来てもらい、打ち合わせ等を行うことも可能である。そして、育児が一段落し、オフィス勤務に復帰できるようになったら、再雇用する。請負契約なら業務量や業務内容に応じて報酬を支払えばよいので、勤怠管理や労務管理の

不均衡の問題も解決できる。

ただ、前提条件として、在宅でもできる仕事を事前に切り分けておく必要があり、そのためには個々の業務の見える化と、IT活用による業務の効率化が必要である。中小企業の生産性向上においても、こうした作業は必須であり、企業としては人手不足解消と合わせて取り組むべき経営課題として認識すべきである。同時に、セキュリティ対策についても専門家の知見を借りて対応すべきである。インターネットに接続して業務を行っている以上、オフィスであっても在宅であっても、ウィルス感染や情報漏洩のリスクは同じである。また個人情報の取扱いも、やり方を工夫すれば在宅でも保護することが可能である。

5-3 インプリケーションと今後の展望

大企業においては、東日本大震災後の計画停電等で従業員の出社が困難になった経験から、テレワークの導入が加速した。その後、テレワークをサポートするようなシステムやソフトウェアも開発されている。雇用関係を維持したままのテレワーク導入に対しては、総務省や厚生労働省、経済産業省でも普及啓発、導入促進支援政策を実施している。しかし、主に業界団体や大企業向けの施策が多く、中小企業の実態に即したテレワーク、アウトソーシング促進策は少ない。中小企業向けにはアウトソーシング、クラウドソーシング活用促進策が講じられているが、こちらもクラウドソーシング・プロデューサーの活用などが中心で、恒常的な業務の外注にはなかなかつながらない。

中小企業の働き方改革や生産性向上に向け

た政策において、業務の見直しやIT活用に加え、再雇用を前提とした元従業員へのアウトソーシングの促進を加えてはどうか。モデル契約書の作成やセキュリティ対策への助成、教育訓練経費への助成など、具体的な支援ニーズは存在するはずである。

今回の調査研究においては、先行研究で質問紙調査による現状把握が行われていたため、アウトソーシングや在宅ワークの活用における具体的な実情と課題を明らかにするために事例調査を行った。ただし、発注側企業の業種や規模、業務内容等によって現状は異なることが予測され、数少ない事例の分析では全体像が把握できないと考え、中小企業のアウトソーシングに詳しい企業の経営者へのインタビュー調査という方法を採用した。しかし、調査対象が都内および関東圏に限られており、地方の中小企業ではまた異なる状況があったかもしれない。またアウトソーシングを行っている企業の業種別の状況についても、十分分別してデータ収集することはできなかった。今後の課題とさせていただきます。

今回、あまり掘り下げて論じなかったが、女性にとって育児等によって仕事から離れると、復帰する際に心理的、技能的に大きなハードルとなることは、あまり知られていない。子供がある程度大きくなった時、スーパーマーケットのレジ担当や飲食店のパート従業員という非正規雇用で復帰する者が多いのは、単に都合のよい勤務時間で働けるからという理由だけではない。正社員の仕事に戻れる自信がないからである。従って、育児期に完全に離職するのではなく、少しでも仕事を続けることができれば、正

規雇用の仕事に復帰しやすくなるであろう。在宅ワークやテレワークの意義を、女性のエンプ

ロイアビリティの維持・向上という観点からも見直していきたい。

【参考・引用文献、URL一覧】

- 中小企業庁編（2017）『2017年版中小企業白書』日経印刷
- クラウドソーシング活用推進コンソーシアム編（2014）「中小企業のクラウドソーシング活用事例集」（http://j-net21.smrj.go.jp/well/jinzaikatsuyou/reports/pdf/crowdSourcing_jirei.pdfよりダウンロード：2019年5月1日）
- 国土交通省（2014）「平成25年度 テレワーク人口実態調査」（<http://www.mlit.go.jp/common/001033473.pdf>よりダウンロード：2019年5月1日）
- ランサーズ株式会社（2018）「フリーランス実態調査 2018年版」（<https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/wp.lancers.jp/lancers-corporate/wp-content/uploads/2018/10/29145950/cec348bac720cf4d4a47e0f4ecbec952.pdf>よりダウンロード：2019年5月2日）

- 内閣府（2017）『男女共同参画白書 平成29年版』（http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/index.htmlよりダウンロード：2018年11月2日）
- 西村純子（2014）『子育てと仕事の社会学』弘文堂
- 総務省（2014）『平成26年版情報通信白書』日経印刷
- 総務省（2018）『平成30年版情報通信白書』日経印刷
- 株式会社ビズホープ ウェブサイト
<http://www.bizhope2012.net/>（2019年5月20日参照）
- 株式会社キャリア・マム ウェブサイト
<http://www.c-mam.co.jp/>（2019年3月30日参照）
- 有限会社モーハウス ウェブサイト
<https://mo-house.net/>（2019年5月30日参照）
- 埼玉県在宅ワーク就業支援事業 ウェブサイト
<https://zaitaku-cmam.jp/>（2019年5月10日参照）