

## 第5章

---

# キャリア・マムの事業から見える 女性とデジタル時代

堤 香苗

### 1 はじめに

著者（堤香苗）は、1964年6月、東京オリンピック開催の辰年生まれ、2024年で還暦になります。女性活躍推進という言葉もない時代、大学卒業時に「男女雇用機会均等法」（女性が雇用されるに関して、不利益を被らないような配慮をする法律）が施行され、大企業であればあるほど、女性が戦力としてより、男性社員の花嫁候補として選別され（なので、浪人、下宿生等は規格外として）、同じ社内で結婚すれば、当然のように女性が「寿退職」していました。

昭和、平成、令和と時代が流れ、家庭科と技術に男女が分かれて学んだ時代から、デジタル、コンピューターという性差なく取り組むことのできる仕事環境が整ってきても、やはり、結婚・出産後の女性は「会社に出勤することができない」「顧客と接する時間に限りがある」「配偶者控除などの税制優遇措置がある」など、様々な理由で戦力としてカウントされていないと感じざるを得ませんでした。

それは、職業人として女性は半人前であり、非正規雇用人数が、同年代の男性よりも圧倒的に多い（退職前までは）事実からも見て取れます。デジタルツールを活用できても、組織人としての要職について、組織を管理職とし

てくみ上げることができないから、女性社長も、重役も、政治家も、未だに圧倒的に人数が増えないのだと思います。でも、それ（女性は職業人としての能力が男性より低い）は本当なのでしょうか。この点を1997年からスタートした株式会社キャリア・맘（以下、キャリア・맘）の前身、有限会社アクセルエンターテインメント事業部時代からの成長過程の中で、感じる点をいくつか取り上げていきたいと思っています。

## 2 ジェンダー教育

そもそも、日本のジェンダー教育は、均等法が生まれた1980年代にスタートし、1990年代から2010年にかけて様々な形で変化成長してきたといえます（木村 2022）。

キャリア・맘の前身は、育児サークルの「サークルPAO」でした。地元多摩市で、初めて母親になった女性を対象とした母親学級が、子どもの年齢が1歳になる3月で終了してしまうのに合わせて、今度は自分たちで、その母親学級に月に1回通っていた母親たちとその友人たちに声をかけて作り出した組織です。そして、「数は力」と、市内のフリーペーパー全4紙に「新しい子育てサークルを作るので、いっしょに活動しませんか」と呼びかけ、集まってきた30人ほどでスタートしたのです。

1995年は、世の中にパソコンが出てきたばかり（Window95発売年）で、母親たちの連絡手段は、Faxとワープロと口コミでした。実際、ほとんどのメンバーが、常日頃は子育てや介護で直接顔を合わせることができず、自宅に電話をしても、寝かしつけの時間や食事の時間でタイミングが合わない、電話をしてきたそれ自体で揉めることも少なくない、という背景もありました。それでも、何かの形で繋がりたいとスタートしたのが、この新しい手法で運営した子育てサークルで、結成5ヵ月で、のちに1,500人が繋がることになる大きなイベントも実現できるパワーを内包したのです。

サークル名であるPAOは「Possibility、Ability、Opportunity——可能な

限り、可能性を、活かす機会を作りたい」の頭文字としました。頻繁に全員が集まって話し合いができなくても、公民館やファーストフード店でコアメンバーが雑談やおしゃべりして作った企画を、①翌月の企画として企画内容をA4判1枚にまとめメンバー全員にFax、②Faxアンケートに自分の回答や一言コメントを書いて、次のメンバーに送信、という形で全員のコミュニケーションをとりました。

デジタル時代の今でいえば、一斉配信またはSNSのグループLINEみたいなことを当時の通信手段を使ってコミュニケーションしていたのです。そして、30人のメンバー全員が次々に書き込んだ企画が、最初にFaxをしたコアメンバーの所に戻ってきて、それを元に会報を作り、みんなの自宅に郵送することを継続し、隔月のイベントを実施してリアルとバーチャルの両方が楽しめる工夫をしていました。デジタルではなかったけれど、離れ離れになっていた母親たちが、子育てで以外に仲間と自分らしく繋がりたい、それが、サークルPAOという原石のスタートでした(写真1)。

写真1 サークルPAO イベント実施



「消費者向けアンケートを当時の平均的な生活パターンの多摩ニュータウンの女性たちに実施したい」と、知り合いの広告代理店から「調査と入力代行」という仕事を請け負ったことを皮切りに継続的に仕事をいただけるようになりました。何人かの母親たちに資料とフロッピーディスク（以下、FD）を渡し分担して作業を行い、終了後はFDと資料を代表の私が回収して、すべてを1つのFDにまとめて広告代理店まで届ける、というチーム型の請負受託の仕事を開始させました。

単純な作業だけでなく、生活者向けサービスや商品の場合、「ほんねマーケティング」のようなコンサル的な考察や入力したデータをマクロ分析したり、パワーポイントなどのプレゼン資料作成までを行うことで、単なる単純作業依頼から、どんどんと付加価値の付いた業務発注へと進化していきました。企業の中で作業者のいなかったサイト制作やプレセールス資料、社内プレゼン資料なども手がけるようになり、発注者とは受発注の関係を超えて「私たちの本当にほしい物やサービスを一緒に作ってほしい」という協業の形で、ゆっくりとではありますが、成長していくことができ、気づけばメンバーも数十人から1,000人近くまで、口コミだけで広がっていきました。

とはいえ、まだインターネットの世界は、ビジネス界では信用されておらず、最終納品は必ず手持ちでデータと資料を持ち込む必要がありました。子連れで都心に行けるのは私だけだったこともあり、大きな荷物を持って都心の会社まで出かけることになったのですが、そこで現実には直面します。当時、都心の駅の各ホームには、ほとんどエスカレーターがなく、新宿駅などでも一番長距離客が多い中央本線のホームぐらいにしかエレベーターがなく、電車も高齢者向けの優先席表示という時代でした。

つまり、子育てや障碍のある方が、ビジネスの中心地にいる、という想定ができていない都市構造では、どんなに働きたいと思っても、家族に負荷を抱えた女性たちが働き続けることは難しかったのです。実際、都内のクライアントのオフィスまで子連れで納品に行くのは無謀なことで、毎回ラッシュを避けてから出かけても、山手線の人込みの中ではベビーカーとマザー

ズバッグの大荷物は迷惑に思われていました。

そんな経験が、「完全テレワークでも業務を続けられるような仕組みを創りたい」と思うきっかけになりました。都心に住んでいなくても、いろいろな事情でフルタイム外勤で働けない彼女たちにチャンスを創りたくて、現在のようなチームで在宅ワーカーを活用する事業運営の企業を始めたのです。

### 3 デジタルならば性差は関係ない

子どもの面倒や老親、障害者の介護をしなければいけないから、自分は健康体でも都心に通勤してフルタイム外勤をすることができない。それならば、自宅にあるパソコン（以下、PC）を活用して、デジタルデータを作成・納品するのであれば、性差も能力も関係ない。むしろ、通勤時間を取られないだけ、細切れでも仕事ができるじゃないか。これが、キャリア・ママが最初にPCを活用して、働ける時間がフルタイムでなくても、少しの細切れ時間の女性たちを組み合わせる業務委託をするきっかけでした。

多摩川を渡ったところにある東京西部の多摩ニュータウンは、近隣にPC関連の工場や研究所も多く、職場結婚した彼女たちの自宅には、当時としては珍しいPCがあり、それを自分でコマンドをたたいて立ち上げられる母親たちも多く存在しました。最初は10人程度で仕事を請け負っていましたが、2000年の森内閣時代のIT革命に合わせて、XMLの入力作業の孫請けの仕事などが、大量に発注されるようになりました。その頃、既に100人近いメンバーになっていたキャリア・ママは、結構な精度でこの地味な仕事をこなすようになっていました。紙の原稿をデジタル編集に流し込む、という当時の政府の方針に沿って、多くの入札を受けた代理店が、それをそのまま手数料分だけ抜いて下に下ろし、それを受けた会社が作業のできる場所を探して。この連鎖で、私たちのところに来た時には、最低賃金ギリギリの内職作業として、このデジタル内職の東が落ちてきました。働きに出ることが難しかった彼女たちは、この地味でハードなデジタル内職をやりながら、キャリア・

ママの中に「雑談スレッド」を作り、仕事を通して知った様々なTIPsを共有しながら、黙々と大量に業務をこなしていきました。ここでも「コミュニケーション」が仕事の鍵になりました。

XMLも知らないうちに消えてしまいましたが、デジタル仕事は消滅しませんでした。力仕事や営業では男性に負けるかもしれませんが、デジタル領域では彼女たちの速さと正確さは大きな武器になり、現在まで20年以上継続し、発注をいただいている業務もあります。実際、現在全国で500人以上で進めている模試の採点業務も、最初は「外国人」「学生」「女性」の3カテゴリーで同じ作業をさせた結果、圧倒的な安定感で、私たちのチームがミス率が低かったのです。

これは、その他のクライアントからも、同様の評価をいただいています。女性がデジタル技術を活用して作業を行った場合、男性よりも圧倒的に優位性があり、根気強く丁寧に繰り返し作業を行うことで、働く場所が遠隔（テレワーク）であっても、対面と同じ作業結果を出すことができるという証明になりました。

現在では、いわゆるChatGPTなどの教師データとなるアノテーション作業を、全国3,000人の女性やシニアを中心とした在宅ワーカーといわれる自営型テレワーカーが引き受けています。AIとかPCのプログラムは、PCが判断していると勘違いされている方も多いようですが、判断の元となるデータを膨大に集めて、ルール化したタグを付与していく作業が必要になります。これが「アノテーション作業」になります。音声、文章、図表など、アノテーションしていくものは様々ですが、日本の教育を受けた日本人が使用するものは、やはり日本人が判断付与した方がミスが少なく、商品やサービスとしても優れたものとなります。

現在、キャリア・ママには、様々な資格や経験を有する全国11万人の登録者がいるため、家族の生活環境でのサービス活用調査なども含めて、多くの企業の開発作業を支えています（図1）。

図1 キャリア・맘会員 有資格の内訳

キャリア・맘会員 有資格の内訳



2023年調べ

オフィス系	語学系		医療・福祉・介護系	保育・教育系	
4000名	2936名		898名	1179名	
秘書技能検定	762	TOEIC860点以上	185 医療事務	416 教員免許	733
シスアド	123	英検2級以上	1175 看護師	153 保育士	400
簿記2級以上	716	韓国語	40 介護福祉士	156 ペディンジャー	23
MOS-MOT	717	中国語	71 薬剤師	38 チャイルドモニター	23
制作系	人争・カウンセリング		インテリア-CAD		飲食・栄養士ほか
326名	374名		140名		551名
Webクイーター能力認定試験	84	産業カウンセラー	50 CAD	82	管理栄養士・栄養士
校正	38	キャリア・カウンセラー	56 インテリアコーディネーター	58	調理師

※上記は所持した登録会員数。会員の保有資格はほかにもございます



**在宅秘書に最適**  
秘書技能検定資格保有者  
750名超  
簿記資格保有者  
1,600名超



**翻訳・通訳**  
英・中・韓 他  
翻訳や通訳、中国語や  
韓国語にも対応



**教員**  
資格取得者も700名  
添削、校正、採点などにも  
対応



**保育関連**  
保育関連400名超  
保育士、チャイルドモニターなど  
有資格者多数

また、この作業は、ただ作業完遂するだけではなく、途中で要件定義の変更やタグを詳細に振り分けたり、という臨機応変さも求められるため、海外の優秀で安い労働力であっても、開発者の意図をシームレスに組み上げることが難しいため、いわゆる作業に長けた女性たちが、今後も、作業だけでなくプロマネとしてもデジタルツールの活用方法から、作業判断まで、丁寧かつ根気強く支えていくことができます(図2)。

しっかりとしたチーム型の構造をもった自営型テレワーカーの組織は全国でも少なく、この規模感はキャリア・맘だけとなります。数多の類似組織ができては壊れ、となってきたのは、私たちが目指したものが、ただ仕事をするための組織ではなかったからだと考えています。それが、「自分らしく生きるための、自分らしい働き方としてのデジタルツールの活用」だからなのです(図3)。

図2 組織型構造 キャリア・맘独自のチーム型在宅ワーク請負

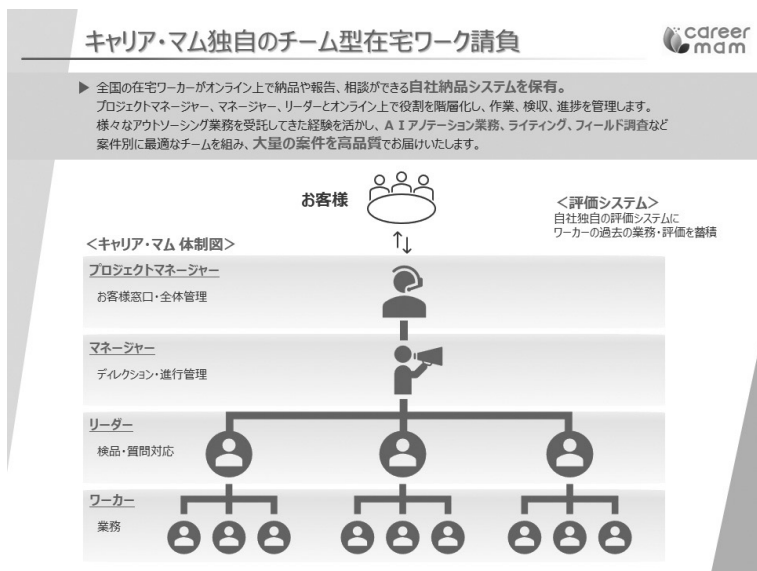
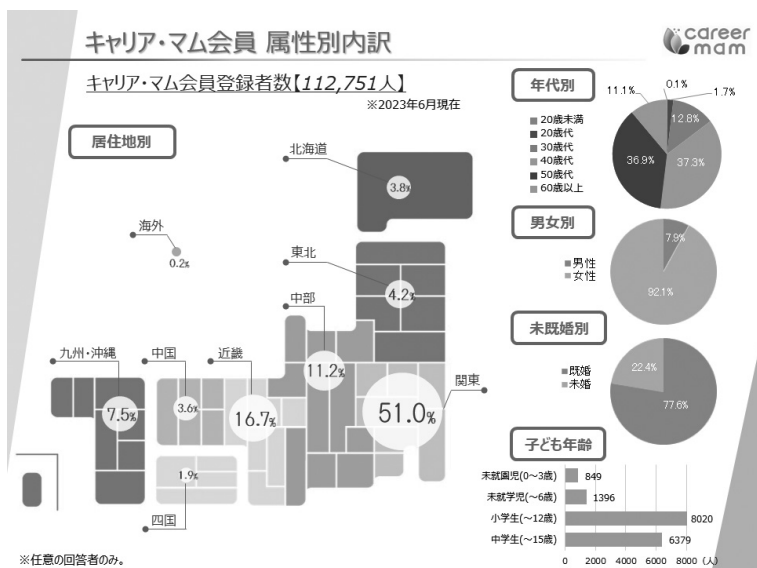


図3 キャリア・맘会員 属性別内訳





## 4 キャリア・ママが、なぜ独り勝ちできたのか

では、なぜ株式会社キャリア・ママだけが、ここまで独り勝ちを続けることができたのか、その要因を分析してみましょう。

### 働く理由は、お金ではなく「自分自身の存在価値」

法律が整っても、日本国内の女性は、いつも自分らしく生きることを阻害されてきました。有職（兼業）主婦が、専業主婦の倍を超えても、働く主婦の家事・子育て・介護のサポートが公的にあるわけではないので、彼女たちは自分の希望や生きる時間を削って、これらの役割を全うせざるを得ない人生を送っています。そんな中で、「自分らしく生きる」働き方としての、デジタル活用での自営型テレワークという働き方は、自分自身の過去を否定することなく、未来の働き方を創っていける「自分自身の存在価値」を実感できる働き方だと感じてもらえるからだと思います。

諸条件が整わず、少ない時間、不安定な勤務時間の提供の場合は、キャリア・ママのようなチーム型の組織を選び、将来的に労働に割ける時間が増えてきたら（子どもの成長、親が施設に入居したなど）、今度はフルタイムに戻る人もいれば、力があれば、そのまま個人事業者として起業したり、自走したり、テレワークを活用できる会社に就職するようなキャリアプランが重層化する、という利点があります。

### 同性だからこそ、メンタルや思考の傾向が理解しやすい

産まれた年代が違って、女性であることで被ってきた不利益は変わりません。結婚していてもしていなくても、子どもがいてもいなくても、法律に書いていない部分での「女性としての差別」（賃金昇給やポジション、勤務条件や思い込み）の悔しい思いが、彼女たちのコミュニケーション（音声でも文字でも）能力を磨いていきました。万人にわかりやすく、かつ、粘り強く丁

寧に作業方法を教える、伝える彼女たちの力が、ここまでのチーム型のデジタル作業集団を創り上げてきたのだと考えています。

男性であれば気づかず見過ごしてしまうような、メンタルなゆらぎや声に出せない声を引き出し、居住地区、年齢、学歴などに関わらず、仕事の成果とキャリアが、きちんと活かされる場を創ることで、男性が入っても居心地の良い「働く場」を創ることができ、かつ、お客様と一緒に、ゆるやかなメンバーの入れ替えも行いつつ、常に最高のパフォーマンスを出せるようになっていくチームを維持することで、20年以上の継続顧客をもつ組織になっているのです。

### 競争ではなく、共創を目指す

通常の出勤型組織の場合、どうしても、他者の動きや評価が見えてしまい、自分に自信の持てるチャンスの少なかった女性たちは、集団で後ろ向きな発言をしたり、頑張って成長しようとしている同性の足を引っ張るように徒党を組んだりしてしまいがちです。ところが、元々テレワークという、他人の働きぶりが見えづらい方法で仕事をしていれば、無駄に他の人と競って、本来の業務目的（見えない顧客のために働き、収益を組織的に作り出す）の基本から逸脱することもなく、同じくテレワーカーのプロマネが、自分の過去の失敗事例などを参考にしながら、メンバーに声掛けを行うことが可能になります。

また、ここ数年大きく改善したオンラインの業務管理システムを活用することで、離れていても、しっかりと業務の遂行状況をかなり正確に把握することができ（虚偽の申告や意図的に無視しない限り）、業務成果に繋がる行動だけに目を向けることができ、個人の成長が可視化できるようになってきました。

そもそも、男性よりも他者の視線を気にする傾向が高かった女性たちが、自分の与えられたタスクのみに集中し、かつ、時間的場所的自由度が上がることで、課題であった「家族、子育て、介護」と「仕事」の両立が、かなりやりやすくなってきました。

人間は、自分の経験したことしか元来判断ができない動物で、だからこそ、

様々な家族のケアの経験がある年配女性たちが、デジタル単純作業のスピードが落ちてきても、しっかりと業務の中での役割を持つことが可能になり、組織的に安定させていくことができるようになったのです。

### コミュニケーションのプロとして、デジタルとリアルがシームレスに活用できる

10年ほど前から、キャリア・マムのデジタル人材育成の実績を地域で活かしてほしい、という自治体の雇用労働担当者からの依頼を受け、様々な在宅ワーク訓練を実施してきています。市町村レベルのような小規模から、離島、厚労省、東京都などのように、サイズの異なる組織でも、新しい働き方の正しい理解と活用を促すための訓練事業を手掛けてきており、延べ2万人以上のデジタル自営型テレワークの育成に関わりました。その中で、オンライン研修と、働くための場づくりをリアルで創ってきました。

もともとデジタルツールは方法であり、大切なことは顧客のニーズをくみ上げ、まだここに存在していない価値を、自分のキャリアとスキルから絞り出して提供していく、ということなのです。だからこそ、「自分らしく働く楽しさ」を繰り返し伝えて、キャリアコンサルタントなどと連携しながら「自分の強み」を見つめ、活用できるようにしてきました。

元来、今までの企業は、お金をとってスキルを教え、磨く、という事業形態と、就職紹介会社のように、現状のスキルのままで、とにかく会社の希望に合わせた人間を年齢や学歴などの過去実績だけで企業にはめ込む、という事業形態の、どちらかに二分されていました。

キャリア・マムは、その中で唯一、「自分の強みに気づき、それを日々働く中で研鑽する」という通常の企業の従業員育成に近いスキームを持ちつつ、常に「顧客ニーズにこたえられる」ようなスキルアップを怠らずに、しっかりと「相手の収益に寄与する働き方を自主的に行っていく」人材を揃える、という事業形態で成長してきています。ここが、製造業で言えば「製販一体」型で、スピードアップ、コストレスで、社会に事業成果を打ち出していくこ

とができている要因だと思っています。

## 5 おわりに

2023年のデジタル、AI事業は、デジタルに強い人が享受できるサービスではなく、むしろ「情報弱者」といわれていたアナログのユーザーに対して、サービス提供できることが求められていると感じています。だからこそ、専門的にプログラムが組める人材だけの働き方ではなく、生活者としての根っこがあり、デジタルをツールとして扱うことができる、老若男女全ての「生活の質の向上—Quality of Life」のために、これからますます発展していくことでしょう。

その際に、生活者のプロとして、あらゆる年代の家族や地域社会に生きる人々を愚直に支えてきた、キャリア・マムの登録メンバー（在宅で働くことを希望している人たち）こそが、活躍する時代にますますなってきたと言えます。体力がなく、家族の世話で時間を分断されていても、しっかりと自営型、兼業副業という形で働きたいという彼女たちこそが、これからのデジタル事業の小さな一歩を支えていくのだと思います。そして、リアルとデジタルの両刀遣いで、どの地域に暮らしていても、自分らしく働ける国にすることが、この日本という「人が資源の国」が発展していく起爆剤になると感じています。これからも、様々な「働くための学びと仕組み」を通じて、「自分らしく働く楽しさ」を実感してもらえるように、しっかりと事業活動を続けていきたいと思っています。

### 参考文献

木村涼子「日本の教育におけるジェンダー平等の過去・現在・未来——中等教育に着目して」『学術の動向』2022年10月

(つつみ・かなえ 株式会社キャリア・ママ代表取締役)