

ネットワーク
コラボレーションの
極意をつかもう

SOHO

だから稼げる

ユビキタスオフィスを使い 効率的で自由な仕事を提供

[株式会社ガリレオ]

所在地：長野県上田市大手 2-5-2

URL <http://www.galileo.co.jp/>

「Japan.internet.com」や「HotWired Japan」「gooニュース」を裏で支えているのが、長野県上田市に本拠を構える「株式会社ガリレオ」だということをご存じだろうか。なぜ地方の一企業が大手メディアを支えていけるのか。インターネットを活用することで、地理的、時間的な距離を超越し、徹底した効率化を図ることで小規模体制でも成り立つとするSOHOだが、ここまで見事実践している企業は少ない。事業展開にはどのような秘訣があるのかを探ってみた。

text : 編集部 Photo : Tsumida Takao

顔を知らないスタッフ同士

ガリレオは、ニュースサイトの翻訳から取材、執筆、編集、ウェブサイト制作などが主力事業だ。社員数は13名なので、とてもこの人数で業務をこなすことは無理だ。これを支えているのが在宅で仕事をしているSOHO形態の外部スタッフだ。

スタッフは全国各地、海外にもいる。その人数は約200人登録されており、このうち実働しているのは約100人いる。外部ス

タッフはガリレオの仕事で専門に行っている人、ほかにも仕事をもっている人、専業主婦などさまざま。障害者や母子家庭のお母さんなどは積極的に採用されている。こうした外部スタッフや社員同士すらも、顔を合わせたことのない人がほとんどだ。外部スタッフは空いている時間を使って自分の能力を活かして仕事をし、ガリレオはこうした人たちに仕事と、効率よく仕事ができる環境を提供する。こうした企業形態をガリレオでは「ユビキタスオフィス」と呼び、これを支えているのがインターネットだ。

「もともとは私が1人で家で仕事をしていました」と語るのは、社長の赤木順彦氏だ。ガリレオが現在の業態になるには、インターネットが結びつけたドラマティックな人の出会いがあった。その出会いがなければ現在のガリレオはなかったかもしれない。

プログラマーとエリート

赤木氏は大学在学中から、プログラマーとしてソフトウェアの開発などの仕事をしてきた。大学卒業後も就職しないでそのまま仕事を1人で続けた。結婚してからは千葉にある妻の実家を事務所とした。といっても「3畳の部屋を使い1人でこつこつ仕事をしていただけ」と当時を振り返る。「94年頃のことだが、千葉ではISDNのダイヤルアップでインターネットを使っていた。しかし、仲間同士で仕事の連絡などのやり取りをするくらいで、インターネットで仕事をしているという感覚はまったくなかった。しかし、プログラマーの仕事というのは受注して数か月で納品して終了ということが多く、これではいけないのではないかという思いを強く持っていた。そこで、お客さんとの関係を長く保つための方法として電子メール新聞を自分で作って配信することを始めた」と語り、この思いが現在のガリレオの事業



赤木社長の実家は美容院を営んでいたが、オフィスとして改造した。



ふるさとの長野で仕事をしなければならなくなったが「インターネットさえあれば食べていける」と考えていた赤木社長（38歳、写真右）。エリートだった合原氏（45歳、写真左）はなぜか長野に住むことになり、畑を耕すことのほうが本業だと言う。

につながっていく。

その後、赤木氏は父親の病気を機に実家がある長野県上田市に帰らなければならなくなる。そのときに、現在ガリレオの取締役を務める合原亮一氏と運命的に出会うのだ。合原氏は東大法学部を卒業後に川崎重工に勤め、米国川崎重工のチーフフィナンシャルオフィサーを務めるエリートサラリーマンだった。しかし、環境問題に関心が強く、在米中に家族の反対を押し切って会社を2年間休職し、米国の大学院に入り研究に没頭したという経歴を持つ。「もっと研究を続けたかったが、奨学金を取って家族を養うのは難しく、かといって会社に戻ってもまた他国へ転勤させられるのも面倒になったので、以前からいいところだと聞いていた日本の上田市に行って農業でもやろうかと思っていた」と言う。そんな時、たまたま毎日新聞のウェブサイト上で『バーチャル特派員募集』を見て応募し、毎日新聞のJamJamに米国の情報などの原稿を書くようになった。

合原氏は、この仕事で金銭的なめどがついたこともあって、96年8月に上田市へ移り住んだ。記事は「ニューハンプシャー発」として署名していたが、上田市に来てからも「上田ジャパン発」として続けていた。

その原稿をインターネットで見つけたのが、上田市の実家に戻る準備をしていた赤木氏だ。合原氏に興味を持った赤木氏は、どうにか連絡先を調べて合原氏に会い、自分で発行している電子メール新聞の思いを語った。共感した2人はまずこの新聞で協力することになった。ガリレオは会社として90年にすでに設立されていたが、当時はまだ翻訳ニュースなどは手がけてなく、合原氏が加わったことでこうした事業が展開されていくようになったのだ。

赤木氏は「インターネットを使って、なおかつ上田という田舎でどんな仕事ができるのかということとずっと考えてきた。インターネットは時間的、地理的な距離を変えてしまう期待感があったから、上田に帰らなければならなくなったがインターネットさえあれば生きていけると漠然とした自信は持っていた」と語る。

CNET Japanで業容が一新

こうして協力するようになった2人だが、97年2月頃にNTTPCコミュニケーションズが手がけることになったCNET Japanに関しての仕事の話が赤木氏の元へ来た。一方で、合原氏は毎日新聞の仕事を

通じて制作や編集のノウハウを持ち合わせていたために、協力者を集めて、2人でこの話をやってみることにした。ここでの経験が「ユビキタスオフィス」と呼ぶガリレオのスタイルへと進化していく。

CNETを手がける前のガリレオは、赤木氏が1人でコンテンツやソフトウェア制作などを行い、売上高は年間3,000万円程度だった。それがCNETを手がけた後は一気に倍くらいに増加した。しかし、協力スタッフへの報酬の支払いなどから利益は赤字だった。こうしてCNETの仕事を続けていくと、これが実績として評価されるようになり、ほかのメディアからの仕事も入るようになった。そして、利益も次年度には黒字化した。

こうしたメディアからの仕事のほかに、赤木氏が自ら発行していた電子メール新聞は、ガリレオの独自ニュース「Infostand」として、現在も読者およそ1000人に対して有料で配信している。

固定費を抑えて質の高い仕事

このように仕事が拡大すれば収入も増えてくるが、これにつれて翻訳やニュース制作などスタッフの数も増えてくる。スタッフの募集はガリレオのウェブサイトを通じて行われ、毎月10人程度の応募がある。応募があると、翻訳の場合では試験問題を出して能力のレベルを見て、そのレベルによっては即実験的に仕事を任せることもある。その後、スタッフとして登録されるかどうか正式に決まるが、仮に不合格になっても仕事をした分の報酬は支払われる。

外部スタッフは、翻訳や取材、執筆、ウェブデザイン、ウェブ制作、システムなど、業務の内容に応じて設定されたメンバーリスト(ML)に入り、このMLを使って連絡や報告、情報の共有を図る。スタッフ間での電話のやり取りはほとんどない。このMLの構成がそのままガリレオの人事組織体系と呼べる。しかし、ガリレオとスタッフの関係は一般にありがちな翻訳会社

と下請け翻訳者の関係ではない。あくまでも水平型の体系になっている。

ここで重要なのは、コミュニケーションツールとしてグループウェアやコラボレーションツールなどを使わないことだ。特定のツールを全員で使えばコストがかかるし、利用方法も覚えなければならない。あくまでも電子メールやブラウザーなど標準的なツールや技術を利用して、誰でも簡単に仕事ができるようにしているのだ。

仕事はガリレオが外部スタッフに発注するというよりも、データベースに登録されている仕事の内容を外部スタッフが自らブラウザーで見て選択する。自分の能力に合わせて仕事を選べるわけだ。いつだれがどの仕事をどこまで進めているかもブラウザーを通じて把握できる。ここでも特別なツールは使われていない。

業務によって仕事完了するまでの流れに違いがあるが、たとえば翻訳の場合だと、翻訳者が翻訳したあとにブラウザーを通じてデータベースへ納品する。その内容を編集者がチェックした後に、デスクが確認してオーケーすれば、各分野ごとの専門

家が専門性をチェックする。そして、最終的に校正者が文字校正などを行い完成する。実に4段階のチェックが入るわけだ。この段階を踏むことで、仮に翻訳者の能力が高い場合にはより早くよりいい内容で仕上がり、能力が足りない場合でもほかの人がそれをカバーするので、質が下がらない。これが、SOHOにありがちな翻訳者とクライアントをマッチングさせるだけの仲介会社などとガリレオが決定的に違う点だ。

また、外部スタッフの報酬は出来高払いで、毎月何本仕事をしたかが自動集計される。そのため、重要になるのは基本金額だ。この金額は査定で決まるので毎月変わる。査定は、先ほどの仕事の流れでチェックが入るごとに各担当者が評価する。査定はどうしても主観が入るため多段階方式にしているが、一方的なものではなく翻訳者が不服を申し立てることもできる。

こうした仕事のチェック方式と査定の仕組みには、実は深い意味がたくさんある。クライアントから見ると仕事のクオリティが保証され、スタッフから見ると自分の能力に合った仕事を自由に安心して行える。た

くさん稼ぎたい人は能力を高めたり、本数をこなしたりすればいい。また、一般企業のように本社に交通費を使って出向くこともなければ、障害者や男女の差別もない。かといって、家で1人黙々と内職しているわけではなく、コミュニケーションをとりながら質の高い仕事を共有しているので、社会に出て働いていることを実感できる。

そして、ガリレオにとってこの仕組みは、実は業績に直結すると言っても過言ではない。一般企業では、完璧な能力を備えた人材を探ろうとしてもまず無理で、採用できても人件費が極めて高い。高い能力を持たせようとするれば、人材を育成するコストもかかる。これに対してガリレオは、人件費を抑えながらも質の高い仕事をこなせるわけだ。そして、オフィスの費用もかからない。一般企業に比べてこうした固定費を大幅に圧縮して利益を得やすい企業体質ができあがっていることは大きな強みだ。

ネットワークで完結する仕組み

もう1つ、ガリレオはシステム化できる部

The diagram, titled "ガリレオのネットワーク構成" (Galileo's Network Structure), shows a multi-tier network. At the top, it connects to "NTT Bフレッツ". Below this is a "ファイアウォール" (Firewall). The network is divided into two main sections: "在宅スタッフ用業務サーバー" (Home Staff Business Servers) and "オフィス" (Office). The home servers include "メールサーバー" (Mail Server), "フィードサーバー" (Feed Server), and "WWWサーバー DNSサーバー" (WWW Server/DNS Server). The office section includes "コンピュータ作業室 PC" (Computer Room PC) and "業務アプリケーションサーバー" (Business Application Server). A "屋外無線LANアンテナ 802.11b" (Outdoor Wireless LAN Antenna 802.11b) is shown connecting the two sections, with a distance of "20-30メートル" (20-30 meters). Photos on the right show the physical server room and office environment.

寮の中は写真のようになっていてシステム担当者が1人住んでいる。スタッフはここで仕事をしてほしい。合宿などが行われるときの宿泊施設としても使われる。なんと、1階の台所がサーバールームになっている(写真一番上)。在宅スタッフは自分で契約しているISPから業務用サーバーやメールサーバーとやり取りする。HotWired Japanなど外部のサーバーとやり取りするのがフィードサーバー。オフィスでも、寮でも訪れたスタッフの多くは無線LANでPCを使う。

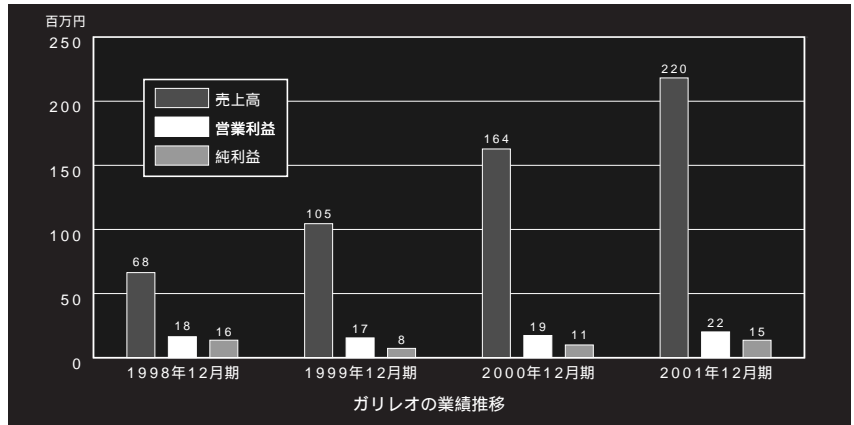
分は極力自動化させるという仕組みを作っている。そして、翻訳や執筆など自動化できない仕事の本質的な部分に時間をかけるといわけだ。こうすれば業務拡大でスタッフが増えても管理や把握ができるし、仕事の質も落ちない。また、スタッフはメーカーやブラウザなど標準的なツールを使っているので、システムの使い方を覚えるような面倒なことがなく、すぐに仕事を始められ、仕事に集中することもできる。合原氏は「インターネット企業なので、人を雇うのではなく、ネットワーク上で完結するような仕組みを作らなければならない。そうかと言って、お金をかけて大規模なシステムを入れてもしょうがない。お金をかけずに最低限のものを構築した後は、基本的に人海戦術で常に最新の技術を用いて作り直していくのが最良の手段だ」と語る。

こうした仕組みを作るには、システム投資が重要なことは当然だ。以前は事務所にサーバーを置いていたが、手狭になったので一軒家を寮として借りている。3階建てで月額の家賃は8万5,000円と都会に比べれば格段に安い。寮にはサーバールームと作業室、会議室があり、システム管理者が住んでいるほか、合宿時の宿泊施設としても利用される。サーバーは基本的にLinuxをインストールしたPCを使っているので、ネットワークの構築費用はもろもろを含めても200万円程度だとしている。

将来を見据えながら業績を拡大

このようにインターネットを使うことで仕事をする時間帯や場所、量などをできるだけ自由にして、その人の能力を思いっきり活かしてもらおう場を提供するのがガリレオのビジネスの根本だ。これを実践することで、結果的に仕事の質は向上してクライアントの信頼となり、さらなる新規の仕事へとつながっていく。

これを業績で見ると、2001年12月期までの直近3決算の平均成長率は、売上高が48.6パーセント、営業利益が7.7パーセント、純利益が6.6パーセントとなって



いる。たしかに売上高の拡大はめざましいが、これに利益がついていない。これについて、合原氏は「将来的な株式の新規公開を視野に入れて、内部管理体制を強化していることがその要因の1つだ。現在の会社規模でも、継続的に会計監査を実施し、顧問税理士、顧問会計士をお願いするなど内部体制の確立に努めている。また、不況の影響などもあって、プロジェクト立ち上げの準備を進めていたのにクライアントの都合で崩壊してしまって損失を計上した案件もある」と説明する。

高コスト構造にならない組織作りをしていても、将来にわたって競争力を高めるためのコスト負担はどうしてもかかるし、避けられない外的要因もあるということだろう。この状況について合原氏は「もっとも大切なのは外部スタッフの組織。社員をはじめとするコアスタッフが目の前の仕事に専念し、外部スタッフへの支払いを圧縮するなどの方策を採れば売り上げも利益率も確保できるが、関係者全員が満足できる業態になるかどうかの問題だ。現在の規模から見れば成長余力は大きいと考えているし、キャッシュフローに不安があるわけでもない。将来への投資を抑えるのは得策ではないだろう。一時的に利益率が薄くなっても外部スタッフの拡充を図り、売り上げ機会を逸失しない体制を採っていく。そうすることで、中期的には利益率を向上させられると考える」と、さらなる成長へ向けた体制作りを主眼に置く。

インターネット的なこだわり

さて、今後ガリレオはどうしていくのだろうか。CNET Japanとは、NTTPCと米国CNET Networksのライセンス契約が2002年末で終了したことに伴って、同社も翻訳などの仕事でかわりがなくなった。赤木氏は「外部スタッフの生活に合わせた仕事の発注や、ネットワーク上でビジネスを進めていくというスタイルにはこだわっていく。そしてこのスタイルでできる領域を広げていきたい。これまではメディアの仕事が中心だったが、サービスなどの分野も手がけていく」との方針だ。また、赤木氏はもう1つこだわりを持つ。「ものごとを判断するときに『これはインターネットのか』という点を常に考えている。定義はなかなか難しくて感覚的な面が大きい。たとえばお金を使うか使わないかと言えば使わないほうがインターネット的だと思うし、集中か分散かと言えば分散だと思う」と言う。

ガリレオのやり方がすべてのSOHOに通じるわけではないだろうが、インターネットを活用して効率化を図り、一般企業よりも仕事の質を向上させるという真の姿を見たような気がする。SOHOは決して内職を斡旋するたぐいのものではなく、ガリレオのユビキタスオフィスのような事業モデルそのものである。そうしたモデルを実践できて、初めてインターネットを使うからこそ儲かる企業になるのだろう。