

「テレワーク経営」を行う “SOHO(MB)エージェント”の近未来像

"SOHO (Micro-Business) agent",
a new type of "virtual company" uses telework

柴田郁夫

Ikuo SHIBATA

青森大学 経営学部 ビジネス情報学科
Faculty of Business Administration, Aomori University
E-mail:shibata@telework.to

Abstract: "Micro-business Agent(SOHO Agent)" is the corporation that gets jobs for Micro-business (SOHO), educates them, often manages them to complete jobs and sometimes lend money to them. Such corporate style is a new type of business model. In this report, I describe the situation of "Micro-business Agent(SOHO Agent)" in Japan and indicate that "Micro-business Agent(SOHO Agent)" is one type of "virtual company" that uses telework as the main management tool..

キーワード：マイクロビジネス (SOHO) エージェント, テレワーク・マネージメント,
バーチャルカンパニー

Key-Words : "Micro-business Agent(SOHO Agent)", micro-business, SOHO, virtual company

1. はじめに

本稿は、筆者が「SOHOエージェント」あるいは「マイクロビジネス(MB)エージェント」について記してきた2つの発表原稿[注1,2]をベースとして、それらを発展させる意図で執筆するものである。

「SOHOエージェント」あるいは「マイクロビジネス(MB)エージェント」(以下単に「エージェント」と記載する)という業態の特徴を、人材派遣業と比較しながら記述した上で、日本の現状と課題を整理。将来に向けてのエージェント業の発展につながるキーワードとして、「プロジェクト起こし」と「テレワーク経営(バーチャル・マネージメント)」という概念を提示して、テレワークを用いた新しい働き方や経営手法を提言する。

2. 人材派遣業とエージェント業の比較

「エージェント」という概念が本格的に提示された報告書である「マイクロビジネスの健全なる発展に向けたプラットフォームと取引慣行に関する調査報告書」(通商産業省,平成12年3月)のなかで、「マイクロビジネス(MB)エージェント」は次のように定義される。[注3]

[マイクロビジネス・エージェントの概念]
・マイクロビジネスの代理・代行機能を有した事業体
・特に、マイクロビジネスの営業機能の代行を行うことが必須

ここでマイクロビジネスとはSOHOとほぼ同義と捉えられるが、そうした「SOHO/MB」(以下はこの用語で記載)の営業活動を代行することで、SOHO/MBを発展させ人口を増加させられるという役割が、当初からエージェントには期待されている。

SOHO/MBは「個業」とも呼ばれ、個人あるいは少人数で事業を営んでいる者をさす。ところで個人に対して業務を紹介している業態としては、エージェント業だけでなく、人材派遣業をあげることができる。

人材派遣業とエージェント業との違いをワーカー側と、業務の発注者側の2つの側面から見てみよう。まずワーカー側から見た際に、エージェントは仕事を紹介してくれるという点において、人材派遣業と何ら変わりはないが、人材派遣業の場合、ワーカーは人材派遣元の企業に雇われた形となり、業務を行う作業場は派遣先

企業、また業務に関しての指示は派遣先の企業に所属する監督者から受けることになる。一方、エージェンツ業の場合、ワーカーは雇用されることはなく、作業場も原則的に自由、業務の遂行に関しては命令を受けずに自らの裁量で行う事が基本形となる。人材派遣業では人材派遣業法に基づいてワーカーと派遣企業との間には雇用契約が結ばれるのに対して、エージェンツ業ではワーカーはエージェンツ企業あるいは発注元企業と業務委託契約あるいは請負契約を結ぶ。（業務委託契約は「業務の処理を行う事に関する契約」、請負契約は「業務内容の完成を目的とした契約」。）エージェンツ業を介して働くワーカーの方が自立性が高いが、2つの業態の垣根が曖昧になっている場合もある。例えばソフトウェア制作の現場を見てみると、請負契約であるにも拘らず、作業場は発注側企業内にあり、時には派遣先企業であるかのように、業務指示を受ける場合も起こりうる。

業務を発注する側から、人材派遣業とエージェンツ業との違いをみると、業務の細かな指示を発注元がするかどうか大きな差異となる。人材派遣業の方が、近くにいた派遣スタッフに指示を細かく出せるために小回りがきくというメリットはあるが、逆に段取りが悪く、非効率的な業務まで派遣スタッフが行うという事も起きうる。業務を切り分けて一つ一つの業務内容の目標値まで設定してエージェンツに発注する場合の方が、効率的な成果を獲得できるというメリットがある。

人材派遣業は個人に業務を紹介してくれてはいるが、個人との関係は雇用契約となり、個は人材派遣業および発注元企業（派遣先企業）に対しての従属性を高める。個人の自立性が高い場合に、その個人にとっての営業代行が行われるという立場にたてば、人材派遣業は「個人の営業を代行する機能は担っていない」と言う事ができる。「委託、請負契約」と「雇用契約」との違いは、個人の側にたった際にはその個人の自立性の高低および従属性の度合いと連動する。つまり「委託、請負契約」を結ぶ個人の自立性は高くかつ従属性は低いのに対して、一方、「雇用契約」を結ぶ場合は自立性は低く従属性は高くなる。

人材派遣業はあくまでも企業と個人の関係は「雇用」関係であることを前提とした上での、その補完システムであるとする事ができ、「委託や請負」をベースとした関係を取り結ぶエージェンツ業とは異なる発想のものであると言う事ができる。

3．SOHO/MBへアウトソーシングする事の企業にとってのメリット

こうした「委託、請負」と「雇用」という対称的な関係は、SOHO/MBと在宅勤務社員との違いとなっても表れる。発注元のオフィスではなく自宅などのオフィス以外で業務を行っているワーカーが、委託や請負関係にある「SOHO/MB」であるのか、それとも雇用関係である「在宅勤務社員」であるのかを見る際の違いは、曖昧になることも多い。「勤務日時の報告義務を課しているか、業務方法の詳細な指示が出されているか、時給や日給という労働時間による給料制がとられているか、固定的な賃金部分は生活保障的な賃金の意味合いが強いのか、パソコン等の機器や情報通信インフラ等の業務遂行に必要なツールを提供しているか、他社の業務に携わる事を禁止して一種の囲い込みをしているか」[注4]といった項目で、計ることができ、上記項目にあてはまるほど、雇用的な色合いが強まると考えられるが、そうしたチェックが必要なほど、委託や請負と雇用とは境界線が明確でない部分がある。

業務を出す側の企業（発注元）にとっては、社員として雇用するよりもSOHO/MBに業務をアウトソーシングする事で生じるメリットは大きい。社会保険料の負担をしなくても済む、解雇をめぐるトラブルなど様々な雇用関係を取る事によって生じるリスクを回避できる、賃金ではなく報酬としての支払いであるため手形での長期決済も可能となる、といったメリットがすぐにあげられる。また業務遂行上からも、切り分けた業務を発注するので効率的に成果を得られる可能性が高まるといった利点が想定できる。

ワーカー側にとっても、正当に自己の能力やスキルが認められれば社員である時よりも大きな報酬を得られる、自らの欲する仕事を行える可能性が高まる、複数の顧客の仕事を行うなど自立的にビジネスを組み立てていくことができる、といったメリットがある。但し、社員としての働き方に近い場合も多いのに、社会保険には入れないといった形で不当な立場を強いられるという危険性もある。

発注する企業側にとっても、専任で自社の業務をSOHO/MBが行わない可能性があったり、また十分にマネージ（管理）が出来ない事で背負い込むリスクも考慮しなければならないといったデメリットも考えられる。しかしそうした点を（後述するような形で）克服すれば、SOHO/MBへのアウトソーシングは、人材派遣業と契約をする以上に企業に対して大きな利益をもたらす可能性は高い。

4．SOHO/MBへの直接アウトソーシングとエージェンツへのアウトソーシング

発注元の企業が、ＳＯＨＯ／ＭＢと直接、委託あるいは請負契約を結んで、業務をアウトソーシングする場合と、間にエージェントが入る場合の違いを考えてみると、エージェントが関与する方が、以下の点でメリットが大きい。

発注元が一人一人のＳＯＨＯ／ＭＢを管理することは難しいが、間にエージェントが入り、そうした機能を担うことで業務遂行に関するリスク（目標期日までに業務がしっかりと遂行されるかに関するリスク）や業務の質に関するリスクを回避することが可能となる。

エージェントは法人格を有していることが多いので、法人対法人の関係で業務をアウトソーシングできる。

これらの点は、まさに企業がＳＯＨＯ／ＭＢへアウトソーシングする際のデメリットを克服できる要素となっている。

５．個の立場にたったサポートを行うエージェント

エージェントが間に入ることのメリットは、ＳＯＨＯ／ＭＢ側にもある。ＳＯＨＯ／ＭＢ個人では受託できないような業務が、エージェントを通じて受託できるようになることである。大手・中堅企業には、発注の際の基準があり、個人には外注できないように基準が定められていることも多い。こうした傾向は自治体からの業務発注の際にも同様のことがいえる。エージェントが間に入ることで、業務を受託できるようになるというメリットがある。

エージェントは、あくまでも個人のＳＯＨＯ／ＭＢの側にたった代理人である。仮にＳＯＨＯ／ＭＢ個人がある業務を行うにあたって、運転資金が準備できないような場合には、そのつなぎ資金を調達するといったこともエージェントの役割の一つであると考えられている。またＳＯＨＯ／ＭＢ側が新しいスキルを身に付けたいと望んでいるような場合には、その研修の機会を作り出すといった機能もエージェントは持つべきであると言われる。他にも福利厚生面のサポートをエージェントは行い、一人では到底得ることのできない福利厚生面の仕組みを提供するといった役割も求められている。そして実際にそうした機能がすでにエージェントの連合体を基盤として、仕組みとして提供されるようになってきている。

（社団法人日本テレワーク協会マイクロビジネス協議会の福利厚生を研究する部会をベースとして立ち上がった株式会社マイクロビジネスライフサポート社が、ＳＯＨＯ／ＭＢを対象とした福利厚生の仕組みを平成１４年から提供している。内容的にはＳＯＨＯ／ＭＢがウィルス等で顧客等に損害を与えてしまった際の保険（ウ

ィルス賠償保険）と全国各地で宿泊や飲食その他のサービスの割引が受けられる仕組みがセットになったものである。これはエージェントを通じての加入が前提となっており、エージェントによるＳＯＨＯ／ＭＢサポートの仕組みとなっている。）

６．エージェントに向けた組織形態としての協同組合やＮＰＯ

エージェントは、ＳＯＨＯ／ＭＢという個人をサポートするという立場を、その中心的な存在意義として持つものであり、決してその組織自体の発展や利益追求を第一義とするものではない。そうした概念（理念）にそって考えれば、エージェントの組織形態は株式会社や有限会社という形態よりも、むしろ協同組合やＮＰＯの方が向いている。

事例を取り上げながら検証してみたい。首都圏コンピュータ技術者協同組合は、ソフトウェアを作成するスキル等を有したＩＴ関連の技術者個人が数百名以上集まり、組合員となって協同組合を組成している事例である。同組合の事務局には１０名弱の営業部隊があり、営業戦略を立てて組合員のための営業活動を日々行っている。ここでの原則は組合員の有しているスキルを生かした業務を探してくる事であり、それが営業スタッフの役割である。そうした機能を保つ為に組合員（技術者）は、組合費として、契約先からの入金額の７％、５％、３％を納付する仕組みとなっている。（報酬受取回数が１２回までの組合費は７％、２４回までは５％、２５回目以降は３％）また所得税納付資金として組合の納税会に７％の積み立てを行い、毎年納税後に返却するといった仕組みで納税の事務的な負担を軽減させたり、組合独自の共済制度を持っていたり、小規模企業共済への加入手続きのサポートといったサービスを行っている。

組合独自の共済制度「組合共済会」は、任意加入であるが、慶弔金、病气やケガなどで入院した場合の所得保証の給付、入院時に発生する医療費の自己負担分（国民健康保険）の給付、取引先の倒産などによる作業代金が回収しきれない場合の補償、報酬までの資金の無利子、無担保貸付等のサービスを行っている。

ソフトウェア技術者という個人事業者の営業活動の代行（組合員の９割が組合事務局の営業活動を通じて仕事を得ている）を基本として、生活全般にわたっての支援を行うという意識が組織運営に反映されている。

ＮＰＯ法人に関しては、エージェント業としての意識を有している組織として、ＮＰＯ法人WeCAN!がある。同ＮＰＯは、全国の障害者が中心となって組成されたものであるが、障

害者の就業支援を掲げた活動を展開している。現時点では首都圏コンピュータ技術者協同組合のように自前の恒常的な営業組織は有していないものの、会員の健常者を介して、障害者層への業務委託を行い、実質的な営業代行を行っている。

協同組合やNPO法人がエージェント業にしている点は、第一に組織の構成員が雇用関係で組織とつながっていないという点にある。組織への従属性は低く、個人の自立性の高さを保障できる仕組みとなっている。現実的な組織運営面では、構成員に対しての固定的な給与支払いが発生しないなど運営リスクが低い。

今後のエージェント業の発展モデルを考えれば、営利を前面に出した株式会社や有限会社よりも、組合組織やNPO法人に大いに期待が集まる。

7. エージェントの活躍の場を広げる方策(1) 業務受託型から提案型へ

エージェント業が今後、伸びていくにあたっては、その業務の拡大が必須であるが、どこにそうした伸張の芽があるかを考察する。まず組合形式では、コンピュータ技術者のように個人のスキルが重要な分野で、エージェント業の伸びが期待できる。コンテンツ制作、IT関連技術、コンサルタント、営業技術(セールスレップ)などの分野で、組合形式のエージェント業の拡大が起こりうる。

首都圏コンピュータ技術者協同組合が一つのモデルとなるが、個人では出せない営業力をはじめとした福利厚生面や事務面等でのメリットを組織として追求していけるので、組合形式のエージェントが出来ることのメリットはSOHO/MB側にあるし、また組織である事の信用面の利点を活かして営業面でも成果が期待できる可能性が高い。

NPO法人でも上記と同様の事が言えるが、NPOの場合は上記にプラスして、地方公共団体(自治体)からの受注業務を受けられる可能性も大きくなる。地方自治の財政面での悪化を背景に、自治体とNPO法人との「協働」が注目されているが、そうしたトレンドの中で、業務を行うエージェント業としてのNPO法人に自治体が業務を発注するというパターンも今後は増加していくと想定できる。

そうした中で、今後エージェントの業務拡大について重要な要素となるのが、「提案型」営業である。エージェント業は業務受託型を基本的な業務遂行形態とするが、そこでいう業務を発注側から出てくるのを待っているという姿勢ではなく、発注者側に働きかけて、創り出していくといった姿勢が今後は重要になる。自治体との協働事業に関しても、自治体側がNPOへの

発注を持ち掛けてくる前に、エージェント(NPO)側から提案をしていくという姿勢が求められる。そのために各地のエージェント(NPO)は参考になる先行事例を提供してくれている。各地域のNPOが横の連携を取り、成功・失敗事例を交換し合う事も効果的である。

8. エージェントの活躍の場を広げる方策(2) “テレワーク経営”への注力

エージェント業における業務遂行者は自立性の高いSOHO/MBであるため、業務場所も様々な場合が一般的であり、そのマネジメントには留意が必要とされる。その際に威力を発揮できる経営手法が「テレワーク・マネジメント」である。インターネットをベースとしてグループウェアや電子メール等で情報共有と交換を業務遂行チームで行い、それがテレワークを行っていない旧来型の株式会社等に負けないだけの成果をあげる。むしろテレワークを用いた情報共有によって、旧来以上の成果をあげられる組織を構築できる可能性もありうる。例えば地域に目を向け始めた団塊世代の人材が組合やNPO法人を組成し、それまでに培ってきたスキルやネットワーク人脈を電子上で共有化する事で、営業活動の広がりや効率性を高めようといった動きなどに、そうした展開可能性の端緒を発見する事ができる。

参考文献ならびに注記

- [1] 柴田郁夫, “マイクロビジネス(SOHO)エージェント”の現状と役割, 日本テレワーク学会(第5回大会発表論文), 2003年7月
- [2] 柴田郁夫, “SOHOエージェント”という業態は日本に根付くのか～マイクロビジネス協議会3年半の成果とエージェントの今後, 日本テレワーク学会論文誌 vol.3 - No.1・研究トピックス, 2004年3月
- [3] 株式会社住信基礎研究所/社団法人日本テレワーク協会, 平成11年度通商産業省委託調査報告書「マイクロビジネスの健全なる発展に向けたプラットフォームと取引慣行に関する調査報告書(マイクロビジネス研究会のまとめと提言)」, 2000年3月, p13
- [4] 吉本俊樹&BMCネットワーク, 業務委託契約でリスクなく人材を活用する, 2004, 明日香出版社, p84-86
- [5] 首都圏コンピュータ技術者事業協同組合の以下のホームページを参照。
http://www.mcea.jp/index_P/service.htm#4