

中小企業におけるクラウドソーシングの 利用実態について

日本政策金融公庫総合研究所特任研究員

竹内 英二

要 旨

インターネットの普及に伴い、新たなサービスやビジネスが次々に登場し、企業経営に大きな影響を与えてきた。インターネット上で業務の発注先や問題の解決手段を探すクラウドソーシングもその一つである。クラウドソーシング市場では、多様な人材・企業が労働力やアイデアを提供しており、人的資源に制約のある中小企業にとって、有効な問題解決の手段になりえる。働き方改革の一環として従業員の副業を認める企業が増えており、そうした企業の従業員がクラウドソーシング市場に参加すれば、解決できる問題は一段と増えることが予想される。また、営業活動に割く時間も人手も乏しい小規模な企業にとって、クラウドソーシング市場は効率的な受注獲得の場になる。さらに、インターネット上で取引が完結するクラウドソーシングは、新型コロナウイルス感染症対策の点からも注目される。そこで、日本政策金融公庫総合研究所では中小企業におけるクラウドソーシングの利用実態を明らかにするために、インターネットアンケートを実施した。

アンケートの結果を要約すると、第1に、クラウドソーシングを知っている企業の割合は37.8%あったものの、実際に発注または受注したことがある企業の割合は5.9%にとどまった。第2に、クラウドソーシングのプラットフォームを利用して発注したことがある企業は、①従来の外注や業務委託の延長で利用している企業群、②従来の外注や業務委託にはないクラウドソーシングならではの長を期待して利用している企業群、③予算の制約などから、従来はアウトソーシングをあきらめていた企業群の三つに大別できる。第3に、受注者も、①専業で営業する中小企業やフリーランス、②家庭の主婦や雇用者など企業以外の個人、③専業ではない中小企業の三つに大別できる。このうち③は、一般にクラウドソーシングの受注者として想定されてこなかった企業群であり、クラウドソーシングは売り上げ不振に悩む中小企業にとって副収入を得る手段となっているほか、新規事業開発の場となっている可能性もある。

今後、クラウドソーシングを利用する中小企業は増加する可能性が高い。ただし、その可能性が実現されるには、優秀な受注者が数多くクラウドソーシング市場に参加することが欠かせない。そのためには、受注者にとってやりがいのある発注が増えること、専門性の高い人材が集まるプラットフォームを設け、企業がより高度な発注をしやすくなることが必要である。さらに、外国の企業やフリーランスに発注したり、外国の企業から受注したりするなど海外に目を向ければ、中小企業はクラウドソーシングのメリットをより多く享受することができるだろう。

1 問題意識

インターネットは、さまざまなビジネスやサービスを生みだし、企業の戦略や業務の進め方を変えてきた。例えば、小規模な企業でも手軽に通信販売を始められるようになったし、的を絞った広告や顧客とのコミュニケーションも容易になった。インターネット上で業務の発注先や問題解決の手段を探すクラウドソーシング（Crowdsourcing、以下CSという）も、企業経営を変える。

CSは、時間や空間の制約を受けないというインターネットの特性を生かし、国内はもとより、世界中から最適な発注先や解決策を、多くの場合、短時間で探すことができる。世界最大のCS事業者とされる米国のUpworkTMの場合、労働力や解決策を提供している人の数は1億6,100万人に上り、その国籍は180カ国を超える¹。

このように多くの人材が参加しているCSは、製品開発など業務のスピードアップや外注費の削減を図る企業、特に資金や人的資源の制約が大きい中小企業にとって、問題解決の効果的な手段とされる。UpworkTMの場合、仕事を発注している企業の80%は、従業員数100人未満の企業である。同時に、営業活動に割ける時間も人手もない小規模な企業やフリーランスにとって、CS市場は効率的な受注獲得の場になる。

CS市場で労働力や解決策を提供するのは、専門の企業やプロフェッショナルだけではない。主婦や高齢者など、能力や意欲はあっても働く場がなかった人たちもCS市場を通して活躍の場を得ている。日本では、働き方改革の一環として従業員の副業を認める大企業やベンチャー企業が増加しているとされるが、今後はこうした企業の従業員もCS市場に参加することが予想される。そうな

れば、解決できる問題の幅が広がり、CSは日本の中小企業にとって、より利用しがいのあるものになっていくと思われる。

また、2020年に入って、新型コロナウイルス感染症対策として、対面での取引を減らしたり、テレワークを進めたりする企業が増えている。こうした感染症対策の点からも、インターネット上で取引が完結するCSは注目される。

ただし、日本の中小企業ではICT（情報通信技術）の活用が進んでいない。『中小企業白書』も、中小企業におけるICTの利活用に関するテーマをたびたび取り上げてきた（2013年版、2016年版、2018年版など）。スマートフォンの普及によって中小企業でもインターネットの利用は当たり前のことになってきているが、利用の範囲は事務の効率化にとどまり、事業の拡大や競争力の強化にICTを活用している企業はあまり多くないとされる。はたしてCSが、中小企業でどれほど、またどのように利用されているのか。これを明らかにするのが本稿の目的である。

2 CSとは何か

(1) 本稿におけるCSの定義

一般に、CSはインターネット上で委託したい仕事や業務の内容、あるいは解決してほしい問題を公開し、その受注者や解決者を不特定多数の人や企業から募集することをいうのであるが、類似したものが複数あり、必ずしも統一された定義があるわけではない。

CSという言葉の起源は定かではないが、公の場で初めて使用したのはHowe(2006a)である。Howe(2006a)は、CSの例として四つのケースを挙げているが、定義はしていない。その後、CSという

¹ UpworkTMのウェブサイト (<https://www.upwork.com>) による。

言葉がさまざまな使い方をされるのをみて、Howe (2006b) では、CSとは従業員に任せていた仕事を不特定多数の人 (crowd) から成るネットワークに公募 (open call) 形式で外注 (outsourcing) することだとしている。Howeは、CSを企業による取引に限定したのである。

一方、元のサイトが閉鎖されてしまったため確認できないが、杉田 (2013) によると、米国の情報サイトであるCrowdsourcing.orgは、CSを五つのタイプに分けた。

まず、Howe (2006b) の定義に近いものとしては、①デザインやアート、各種のコンテンツを作成する「Crowd Creativity」、②組織の枠を超えて個人がもつアイデアや技術を製品開発等に生かす「Open Innovation」、③多様な仕事をインターネット上でオンデマンドに発注する「Cloud Labor」の三つが挙げられている。

これらに加えて、④不特定多数の人から資金を集める「Crowd Funding」、⑤日本のOKWAVEやYahoo!知恵袋のようなQ&Aコミュニティ、WikipediaやApple社のユーザーコミュニティなど、多くの個人による知識共有システムである「Distributed Knowledge」もCSだとしている。つまり、アウトソーシングではない取引や非営利の行為もCSに含めている。

Estellés-Arolas and González-Ladrón-de-Guevara (2012) は、2006年から2011年の間に書かれた209の文献から異なる40の定義を抽出して分析し、CSの統一的な定義 (最小限の要件) を提案している。すなわち、CSとはインターネット上の参加型の活動であり、個人や企業、非営利組織が公募 (open call) したタスクを個人が自主的に引き受けることだとしている。また、仕事を引き受ける人の報酬は、金銭に限らず、自尊心、社会的認知、自身のスキルの向上も含むとしている。

このように非営利の活動やアウトソーシング以外の企業活動も含めてCSだとする考えもある

が、本稿は中小企業におけるCSの利用実態に関心があるので、Howe (2006b) と同様に非営利目的の活動は含めたくない。だが、CSを厳密に定義することも難しい。そこで本稿では、専用のマッチングサイト (プラットフォーム) を利用して受注者を公募し、業務を委託することをCSと呼ぶことにする。このように定義すれば、非営利の活動やアウトソーシングではないものは含まれないからである。

CS専用のプラットフォームは、先のUpwork™をはじめ、世界中に多数ある。日本でも、2008年に(株)リート (現・ランサーズ(株)) が「ランサーズ」を始めたのを皮切りに、(株)クラウドワークスの「クラウドワークス™」や(株)パソナJOB HUBの「JOB HUB」など、複数のプラットフォームが運営されている。

企業によるCSは、新製品の名称を募集するなど、自社のウェブサイトを使って行うこともできるので、本稿の定義ですべてのCSを把握できるわけではない。しかし、多くのプラットフォームがあるのに独力で公募することは非効率であり、販促活動の一環として公募を行うといった場合を除けば、専用のプラットフォームを利用してCSを行うのが合理的かつ一般的だと考えられる。

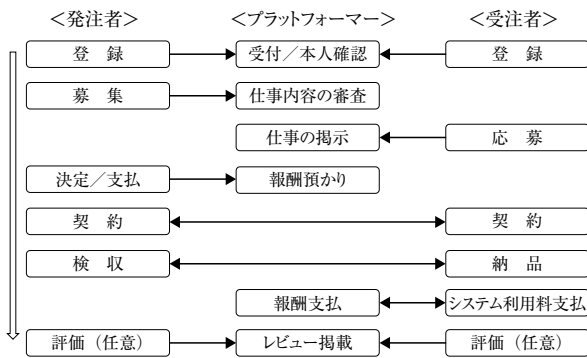
(2) 日本におけるCSの実際

CSでは、最終的な成果物がインターネットで送受信できるものであれば、どのようなものでも発注可能である。文章の執筆や動画の撮影、ウェブサイトのデザインやソフトウェアのプログラミングはもちろん、法務や税務のアドバイス、簡単な経営コンサルティングも依頼できる。

このようにCSではさまざまな仕事が取引されているが、仕事の種類によって適した公募の方法があり、それは大きく三つに分けられる。

第1は、プロジェクト型である。例えば、企業のウェブサイトを作成する、スマートフォンのア

図-1 CS利用の流れ (プロジェクト型)



資料：筆者作成

プリを開発するなど、受注者と細部を打ち合わせる必要がある仕事を依頼する場合の方法である。発注する企業は、プラットフォームに依頼内容を掲示し、応募者の提案内容や実績などをみて受注者を決める。受注者とは、報酬や納期など諸条件をすり合わせてから契約する。

第2は、コンペ型である。例えば、会社のロゴやパッケージのデザイン、商品のネーミングなど最終成果物を募集する方法である。発注者は作成してほしいものや締め切り、報酬などをプラットフォームに掲載し、受注者は実際に制作して応募する。受注者が応募した時点で仕事は完了しているので、プロジェクト型のように報酬や納期などを交渉することはない。

第3は、タスク型である。アンケートへの回答や簡単なデータ入力など、単純な作業を大量に発注する場合の方法である。数分で終わるような仕事も多く、マイクロタスク型と呼ばれることもある。受注者は指示通りに仕事を行うだけであり、発注者と受注者とが交渉することはないが、作業の内容に不備があれば、発注者は納品を拒否することができる。

なお、プラットフォームのなかには、発注者と受注者をマッチングする場を提供するだけでなく、初めて利用するのでどう受注者を決めれば

よいかわからないという企業に条件に合った受注候補者を紹介したり、会社の規則があって個人には直接発注できないという企業に複数の受注者を束ねる法人企業を紹介したりといったサービスを提供するものもある。こうしたサービスを利用した場合、厳密には公募といえないが、実質的な差はないので本稿ではCSに含める。

日本のプラットフォームでは発注者、受注者ともに匿名であることが多く、発注者は「この応募者は本当にスキルがあるのか」「仕事は完遂されるのか」、受注者は「発注者は実在するのか」「約束通りに報酬はもらえるのか」といった不安をもつおそれがある。多くのプラットフォームは、こうしたリスクを抑える仕組みを設けている。

図-1は、プロジェクト型を例にCSのおおまかな流れを示したものである。まず、発注者、受注者ともに、プラットフォームに利用登録をする。プラットフォームは、本人確認や実在確認を行う。登録がすんだら、発注者は委託したい仕事の内容をプラットフォームに提出する。プラットフォームは、犯罪目的ではないか、公序良俗に反しないか、求人ではないかなどを審査し、問題がなければプラットフォームに掲載する。

受注者は掲示された仕事内容を見て、引き受けた場合は、提案書等を提出する。発注者は応募者のなかから受注者を決定し、契約するのであるが、このとき報酬額をプラットフォームに供託する。仕事が完了し、発注者が検収して問題がなければ、プラットフォームから受注者にシステム利用料²を差し引いた報酬額が支払われる。したがって、報酬を支払ったのに納品されない、納品したのに報酬が支払われないといった問題は起こらない。なお、コンペ型とタスク型の場合は、募集を始める時点でプラットフォームに報酬額を供託しなければならない。

² クラウドワークスTMとランサーズの場合、システムの利用手数料は受注者だけが負担する。料率は、報酬額のうち、10万円以下の部分が20%、10万円超20万円以下の部分が10%、20万円超の部分が5%となっている。

仕事が完了した後は、発注者、受注者ともに互いの仕事を評価することができる。プラットフォームのなかには、一方的にキャンセルするなど、ルールに違反した発注者や受注者の評価を自動的に下げる仕組みをもつものもある。評価はプラットフォーム上で公開されるので、悪質な取引をすれば、発注者、受注者ともに同じプラットフォームの利用が難しくなる。

こうしたリスクをコントロールする仕組みが確立されてきたこともあり、日本のCS市場は拡大しているようである。業界全体の動きを示す資料はないが、例えば、最大手の㈱クラウドワークスの売上高をみると、2015年9月期には10億7,609万円だったものが、2020年9月期には54億5,828万円に増加している。また、ランサーズ㈱の売上高も2016年3月期の13億3,626万円から2020年3月期の20億3,457万円へと増加している。両社とも、関連の事業に進出しているため、売り上げのすべてがCSによるものではないが、CSの利用が増えているのは確実だと思われる。

3 先行研究

CSに関する先行研究はいくつもあるが、日本の場合、人工知能やヒューマンコンピューテーションに関連したものが多く、企業における利用の実態を調査したものは、中小企業庁編（2014）だけだと思われる。海外をみても、CSの概念やメリットなどを論じたものは多いが、企業における利用実態を調べたものは少ない。

中小企業庁編（2014）は、実際にプラットフォーム上で仕事を発注したり受注したりしたことがある企業や個人を対象に実施したアンケートの結果を掲載している。この調査によれば、発注する仕

事の内容は、回答割合が多い順に「デザイン関連」「ウェブデザイン関連」「ウェブ開発関連」となっている。また、発注企業の常用従業員数をみると、5人以下である企業が66.0%を占めており、小規模な企業の利用が多いことがわかる。

ただ、中小企業庁編（2014）の調査は、実際にCSのプラットフォームを利用している企業や個人が対象であるため、中小企業全体でどの程度CSが認知され、利用されているのかはわからない。

また、中小企業庁編（2014）はCSを利用して発注するメリットも質問しており、回答が多かった順に三つ挙げると、「必要なときのみ発注可能」「自社に不足する経営資源の補充」「質の高い成果物の受取」となっている。しかし、いずれも外注や業務委託全般に当てはまるものであり、なぜ通常のアウトソーシングではなく、CSを利用するのかはわからない。

ちなみに、塚本（2014）は、プラットフォーム運営事業者の立場から、CSには「早い、安い、質が高い」というメリットがあるとし、前二者については「営業マンや代理店が仲介していた部分を取り払い、直接ワーカーとやり取りすることで、圧倒的な早さと低価格を実現している」と説明している。

中小企業の利用実態に関する海外の先行研究としては、Kuijpers(2013)とWulandari and Rahmah (2020)がある。Kuijpers (2013)は、創業から3年以内のオランダのベンチャー企業495社を対象にアンケートを行ったものである。87社から回答を得たが、新製品開発でCSを利用している企業の割合は14%だった。Kuijpers(2013)は、この水準を低いと判断し、その要因としてCSに関する知識不足を挙げている。

Wulandari and Rahmah (2020)は、2018年にイン

³ 機械学習型の人工知能の開発には大量のデータ処理が必要になるが、自然言語の意味を理解する、画像に写っているものを判断するなど、機械化が難しく、人間が行ったほうが正確で速い処理もある。そのため、こうした作業はCS（タスク型）を使って外部に委託することが多い。このように人間を計算資源として利用することをヒューマンコンピューテーションという。

ドネシアの東ジャワ州の中小企業102社にインタビューとアンケートを行った結果をまとめたもので、すべての企業がCSで解決できる問題を抱えており、かつ91%の企業が一日中インターネットに接続しているにもかかわらず、CSを知らないと回答した企業が88%を占めたとしている。また、その原因としてビジネスにおけるICT活用に関する知識が不足していることを挙げている。

4 アンケートによる実態把握

(1) 調査要領

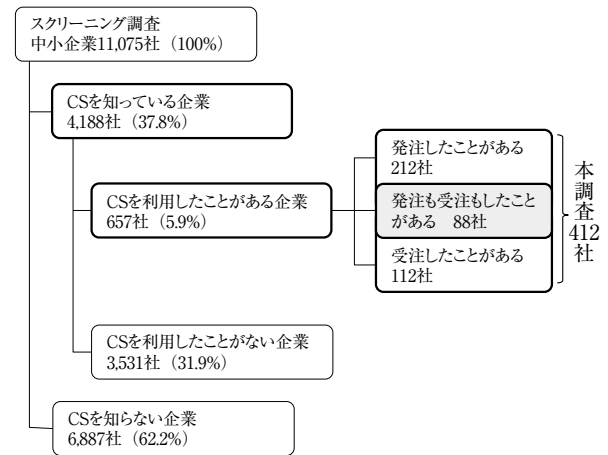
中小企業庁編 (2014) の後、日本の中小企業におけるCSの利用実態をとらえたものはない。そこで日本政策金融公庫総合研究所では、2020年7月に中小企業を対象として「クラウドソーシングの利用に関するアンケート」を実施した。

アンケートはインターネット調査会社に委託して、スクリーニング調査と本調査の2段階に分けて実施した。スクリーニング調査は、回答者が中小企業の経営者（法人経営者または個人事業主）であるかと、CSを知っているか、利用したことがあるかを問うもので、CSのプラットフォームを利用して発注または受注したことがある中小企業の経営者だけが本調査に進む。予算の制約から本調査の回収目標は、発注したことがある企業を300社、受注したことがある企業を200社とした。

アンケート先が条件に当てはまるかどうかは実際に質問してみないとわからないので、本調査の回収目標が達成されるまでスクリーニング調査を継続するが、回答内容を精査する時間が必要であるため、回収目標が達成されてもスクリーニング調査はすぐには終わらない。

スクリーニング調査の結果と本調査の回答企業数を表したのが図-2である。スクリーニング調査に回答した中小企業は1万1,075社（個人事業主も「社」と数える）で、そのうち4,188社がCSを知っていると回答し、657社がCSのプラットフォームを利用して発注または受注したことがあると回答した。つまり、スクリーニング調査に回答した中小企業のうち、CSを知っている企業の割合は37.8%で、実際に利用したことがある企業の割合は5.9%ということになる。

図-2 スクリーニング調査の結果と本調査の回答企業数



スクリーニング調査の結果がそのまま中小企業におけるCSの認知度や利用割合を表すわけではないが、中小企業にはアウトソーシングの必要がない企業や、消費者相手の事業で他企業のアウトソーシング先になることがない企業が多いことを考えれば、CSを知っている企業の割合は比較的多いと思われる。ただし、実際に利用している企業は一部にとどまり、中小企業全体ではあまり活用されていないようである。

スクリーニング調査の結果がそのまま中小企業におけるCSの認知度や利用割合を表すわけではないが、中小企業にはアウトソーシングの必要がない企業や、消費者相手の事業で他企業のアウトソーシング先になることがない企業が多いことを考えれば、CSを知っている企業の割合は比較的多いと思われる。ただし、実際に利用している企業は一部にとどまり、中小企業全体ではあまり活用されていないようである。

なお、前述のとおり、本調査に回答した企業は発注したことがある企業が300社、受注したことがある企業が200社であるが、発注も受注もしたことがある企業が88社あったため、実際に本調査の対象となったのは412社である。

(2) アンケート回答企業の属性

本節では、本調査に回答した企業の属性を、CSのプラットフォームの利用経験の種類別にみてい

図-3 アンケート回答企業の従業者数の分布
(プラットフォームの利用経験別)

	(単位:%)			
	1~4人	5~19人	20~49人	50人以上
発注したことがある (n=212)	34.4	27.8	14.2	23.6
受注したことがある (n=112)	64.3		18.8	12.5
発注も受注もした ことがある (n=88)	44.3		25.0	19.3

資料：日本政策金融公庫総合研究所「クラウドソーシングの利用に関するアンケート」(2020年7月)(以下同じ)
(注) 小数第2位を四捨五入したので構成比の合計は必ずしも100%にならない(以下同じ)。

く。まず法人か個人事業主かをみると、「発注したことがある」企業では法人の割合が69.8%、個人事業主の割合が30.2%、「発注も受注もしたことがある」企業では法人の割合が53.4%、個人事業主の割合が46.6%と、法人のほうが多いのに対し、「受注したことがある」企業では法人の割合が43.8%、個人事業主の割合が56.3%と個人事業主のほうが多くなっている。

次に従業者数の分布をみると、「発注したことがある」企業、「受注したことがある」企業、「発注も受注もしたことがある」企業のいずれも、「1~4人」が最も多くなっている(図-3)。特に「受注したことがある」企業では「1~4人」の割合が64.3%と過半を占める。図には示していないが、従業者数が1人、すなわち経営者本人だけという企業に限っても、「受注したことがある」企業では47.3%を占めている。個人事業主の割合が多いことと合わせ、「受注したことがある」企業では小規模な企業が多いことがわかる。

一方、「発注したことがある」企業では、「50人以上」の企業の割合が23.6%と、「受注したことがある」企業の倍近くあり、比較的規模の大きな企業の割合が多くなっている。

最後に業種構成をみると、「発注したことがある」企業では、「卸売業」の13.7%が最も多く、以下、「小売業」の12.7%、「専門技術サービス、学術研究」の10.8%、「情報通信業」の9.9%、「その

表-1 アンケート回答企業の業種(上位5業種、
プラットフォームの利用経験別)

利用経験	(単位:%)				
	1位	2位	3位	4位	5位
発注したことがある (n=212)	卸売業 13.7	小売業 12.7	専門技術サービス、 学術研究 10.8	情報通信業 9.9	その他のサービス業 8.5
受注したことがある (n=112)	専門技術サービス、 学術研究 21.4	情報通信業 12.5	小売業 11.6	生活関連サービス業 8.0	卸売業 7.1
発注も受注もした ことがある (n=88)	情報通信業 14.8	卸売業 13.6	小売業 13.6	専門技術サービス、 学術研究 11.4	その他のサービス業 6.8

他のサービス業」の8.5%が続く(表-1)。

「発注も受注もしたことがある」企業についても、順位は異なるものの、上位の5業種は「発注したことがある」企業と同じである。「受注したことがある」企業では、「その他のサービス業」ではなく、「生活関連サービス業」が上位5業種に入っているが、ほかの4業種は同じである。

「発注したことがある」企業にさまざまな業種があるのは当然である。また、「受注したことがある」企業にデザイン業や経営コンサルタント業など「専門技術サービス、学術研究」や、ソフトウェア開発や各種のデジタルコンテンツの制作など「情報通信業」が多いこともうなずける。だが、「受注したことがある」企業や「発注も受注もしたことがある」企業に、他企業のアウトソーシング先になることはないはずの「小売業」や「卸売業」「生活関連サービス業」があるのは不自然に思われる。この点は後述する。

(3) 発注企業の実態

本節では、CSのプラットフォームを利用して発注したことがある企業300社について、集計の結果をみていく。

① 利用開始時期と利用回数

CSのプラットフォームを利用して初めて発注した時期をみると、「2016年以前」が28.0%、

表-2 初めてCSで発注した時期別の発注回数

(単位:%)

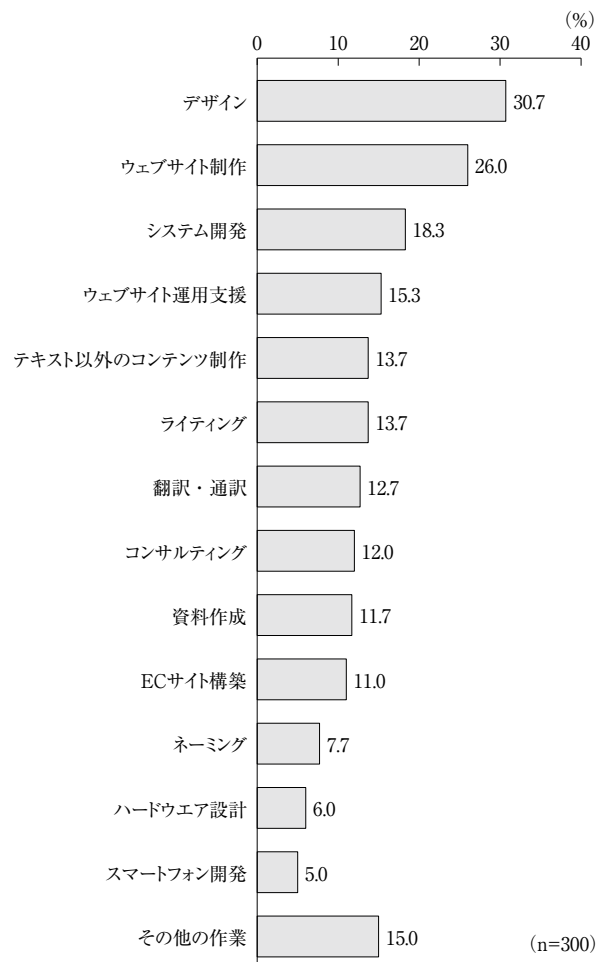
	1 回	2～4 回	5～9 回	10回以上	発注回数計
2016年以前 (n=84)	27.4	31.0	8.3	33.3	28.0
2017年 (n=32)	18.8	46.9	18.8	15.6	10.7
2018年 (n=67)	23.9	53.7	7.5	14.9	22.3
2019年 (n=86)	25.6	58.1	9.3	7.0	28.7
2020年 (n=31)	64.5	32.3	0.0	3.2	10.3
発注時期計 (n=300)	29.0	45.7	8.7	16.7	100.0

「2017年」が10.7%、「2018年」が22.3%、「2019年」が28.7%、「2020年」が10.3%となっている(表-2)。この3年ほどの間に、初めてCSで発注したという企業が61.3%と過半を占めている。

調査時点までに何回CSのプラットフォームを利用して発注したかをみると、「1回」が29.0%、「2～4回」が45.7%、「5～9回」が8.7%、「10回以上」が16.7%となっており、複数回発注したことのある企業が71.0%を占めている。

このうち、「10回以上」発注したことがある企業の割合は、初めてCSで発注した時期が早いほど多く、「2016年以前」に初めて発注した企業では33.3%を占めている。ただし、「1回」しか発注したことがない企業の割合は、「2016年以前」に初めて発注した企業でも27.4%あり、発注の開始時期が早ければ直ちに発注回数も多いというわけではない。CSのプラットフォームを利用して繰り返し発注する企業がある一方で、一回きりの利用にとどまる企業も少なくないのである。一度は利用したものの成果に不満で利用しなくなった企業もあるだろうが、そもそも外注しなければならぬ仕事が発生する頻度が企業によって異なることが主な要因だろう。

図-4 CSで発注した仕事の種類(複数回答)



② 発注した仕事の種類

CSで発注したことがある仕事の種類は、会社のロゴや名刺、チラシなどの「デザイン」が30.7%で最も多く、以下、ホームページの制作やスマートフォン用サイトの制作など「ウェブサイト制作」、ソフトウェア開発やシステム設計など「システム開発」、ウェブサイトのアクセス解析や集客策の立案など「ウェブサイト運用支援」、動画制作や商品写真の撮影など「テキスト以外のコンテンツ制作」と続いている(図-4)。大半がタスク型で発注される「その他の作業」も15.0%と多い。

発注した仕事の種類と、初めてCSのプラットフォームを利用して発注した時期との関係を見ると、記事や商品レビューの作成、編集・校正など「ライティング」は、初めて利用した時期が遅い

ほど少なくなっており、「2016年以前」に初めて利用した企業では21.4%あるのに対し、「2019年」に初めて利用した企業では7.0%、「2020年」に初めて利用した企業では9.7%となっている。「デザイン」も同様の傾向があり、「2016年以前」に初めて利用した企業では38.1%であるのに対し、「2019年」に初めて利用した企業では24.4%、「2020年」に初めて利用した企業では16.1%と少なくなっている。

回答企業数が多くないので断定はできないが、これらは「ライティング」や「デザイン」を外注する企業が減ったことを示しているのではなく、CSの利用を検討するきっかけとなる仕事の種類が「ライティング」や「デザイン」以外に広がっていることを示しているのだと思われる。

次に、CSで発注した仕事の種類を、CSでの発注回数別にみると、ほとんどの仕事について、回答企業割合は発注回数が多い企業ほど多くなっている。例えば「ウェブサイトの制作」を回答した企業の割合は、「1回」発注したことがある企業では13.8%であるが、「2～4回」発注したことがある企業では24.8%、「5～9回」発注したことがある企業では38.5%、「10回以上」発注したことがある企業では44.0%となっている。ある仕事を発注して満足した企業は、同じ種類の仕事を繰り返し発注するだけでなく、ほかの仕事もCSで発注しようとする考えようである。

ただし、「デザイン」を回答した企業の割合は、発注回数が「1回」の企業では31.0%、「2～4回」の企業では27.7%、「5～9回」の企業では26.9%、「10回以上」の企業では40.0%となっており、利用回数との相関はみられない。「デザイン」は、店舗の改装時くらいにしか必要としない企業もあれば、商品開発等で頻繁に外注する必要がある企業もあるからだろう。

図-5 発注先は企業か企業以外の個人か
(従業者規模別)

(単位:%)

	企業だけ	個人だけ	企業にも個人にも
4人以下 (n=112)	14.3	58.9	26.8
5～19人 (n=81)	25.9	40.7	33.3
20～49人 (n=40)	47.5	32.5	20.0
50人以上 (n=67)	61.2	19.4	19.4
従業者規模計 (n=300)	32.3	41.7	26.0

③ 発注先

CSの発注先(受注者)は、従来の外注や業務委託とは異なり、専門の企業だけではなく、家庭の主婦や学生、普段は企業で働く雇用者である場合も多い。そこで、アンケートでは発注先が会社や個人事業主など企業なのか、それとも企業以外の個人なのかを質問した。その結果、「企業だけ」に発注している企業の割合が32.3%、「個人だけ」に発注している企業の割合が41.7%、「企業にも個人にも」発注している企業の割合が26.0%となった(図-5)。

「企業だけ」に発注しているとする企業の割合は従業者数が多い企業ほど多く、「1～4人」の企業では14.3%であるのに対し、「50人以上」の企業では61.2%となっている。逆に、「個人だけ」に発注している企業の割合は、従業者数が少ないほど多く、「50人以上」の企業では19.4%であるのに対し、「4人以下」の企業では58.9%となっている。また、「企業にも個人にも」発注している企業の割合は、従業者規模との明確な相関は認められないが、19人以下の企業でやや多い。

発注先が企業か、企業以外の個人かによって、発注したことがある仕事の種類には違いがみられる。発注したことがある仕事の種類について上位5種類をみると、発注先が企業であっても企業以外の個人であっても「デザイン」と「ウェブサイト制作」は含まれている(表-3)。

しかし、「企業だけ」に発注している企業では、

表-3 発注先別CSで発注したことがある仕事の種類 (上位 5 種類、複数回答)

	(単位:%)				
	1 位	2 位	3 位	4 位	5 位
企業だけ (n=97)	システム開発 29.9	ウェブサイト制作 22.7	ウェブサイト運用 支援 22.7	デザイン 19.6	コンサルティング 16.5
個人だけ (n=125)	デザイン 36.0	ウェブサイト制作 20.8	その他の作業 14.4	ライティング 13.6	翻訳・通訳 10.4
企業にも個人にも (n=78)	ウェブサイト制作 38.5	デザイン 35.9	ECサイト構築 24.4	ライティング 21.8	資料作成等 20.5

(注)「資料作成等」は「資料作成」「テキスト以外のコンテンツ制作」「その他の作業」のことで、いずれも回答割合が20.5%だった。

表-4 発注先別発注時の予算

発注先	(単位:%)			
	5万円未満	5万円以上 10万円未満	10万円以上 50万円未満	50万円以上
企業だけ (n=97)	18.6	26.8	27.8	26.8
個人だけ (n=125)	54.4	31.2	10.4	4.0
企業にも個人にも (n=78)	38.5	24.4	26.9	10.3
合計 (n=300)	38.7	28.0	20.3	13.0

「システム開発」「ウェブサイト運用支援」「コンサルティング」が上位 5 種類に入っているが、「個人だけ」に発注している企業と「企業にも個人にも」発注している企業では、いずれも 6 位以下となっている。

一方、「個人だけ」に発注している企業では「その他の作業」「ライティング」「翻訳・通訳」が、「企業にも個人にも」発注している企業では「ECサイト構築」「ライティング」「資料作成」「テキスト以外のコンテンツ制作」「その他の作業」が、それぞれ上位 5 種類に入っている。企業以外の個人に発注している企業では、比較的簡単な仕事や、個人の能力に依存する仕事をCSで発注することが多いようである。

④ 発注時の予算

CSのプラットフォームを利用して発注する際の予算をみると、全体では「5万円未満」が38.7%、「5万円以上10万円未満」が28.0%と、10万円未満

である企業の割合が66.7%を占めている(表-4)。予算額を発注先別にみると、「企業だけ」に発注している企業では「10万円以上50万円未満」が27.8%、「50万円以上」が26.8%と、10万円以上の企業の割合が54.6%を占めるのに対し、「個人だけ」に発注している企業では「5万円未満」が54.4%を占めるなど10万円未満である企業の割合が85.6%を占めている。「企業にも個人にも」発注している企業も予算が10万円未満である企業の割合が62.9%を占める。

クラウドワークス™に掲載されている報酬相場をみると、ロゴの作成が2万円から、イラストの作成が3万円からと、「個人だけ」に発注する企業での利用が多いデザインの仕事は5万円未満ですむことが多いようである。ライティングや英語への翻訳も、1記事当たり、それぞれ2,000円から、1万円からとなっている。

前述のとおり、「個人だけ」に発注している企業には小規模な企業が多い。小規模な企業ほど外注にかけられる予算が少なく、結果として少額でも引き受けてくれる(応募してくる)個人ばかりに発注することになるのか、安くすむことを期待して最初から個人目当てに発注しているのかはわからないが、CSでは従来の外注よりも安価にすむことが多いため、小規模な企業でも利用しやすいこと、また企業が相手では依頼しにくいような少額の案件でも発注しやすいことを示しているとはいえそうである。

⑤ 発注先選定のポイント

CSのプラットフォームでは受注する人が保有する資格や経歴、過去の仕事への評価などが公開されている。米国のUpwork™では、これらに加えて実名と顔写真も掲載されているが、日本の場合、個人についてはほぼ匿名であり、実際に契約するまでどこの誰かはわからない。

タスク型やコンペ型の場合は、仕事の成果をみて判断できるので発注先がどのような人・企業であるかはさほど重要ではないだろうが、プロジェクト型の場合は発注先の選択を間違えれば満足できる成果を得ることはできない。どのようにして発注先を決めているのだろうか。

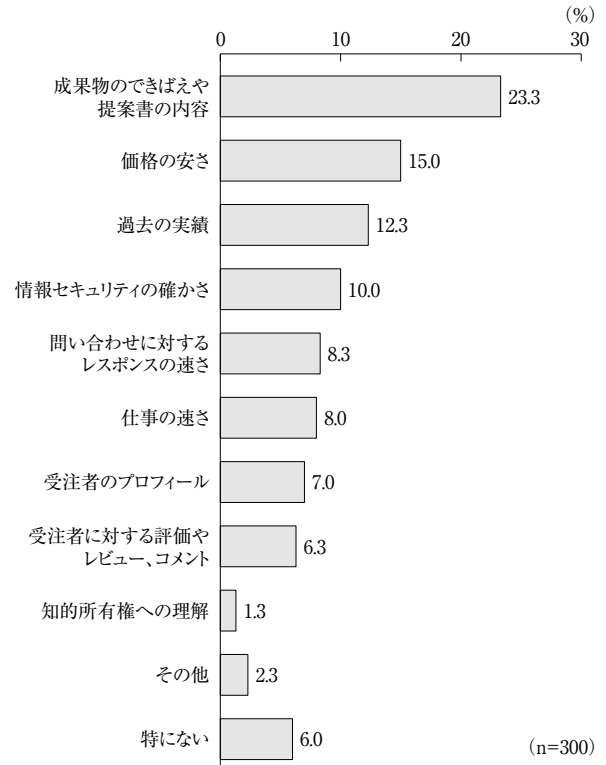
アンケートで発注先を決める際に最も重視することをみると、「成果物のできばえや提案書の内容」が23.3%で最も多く、以下「価格の安さ」の15.0%、「過去の実績」の12.3%、「情報セキュリティの確かさ」の10.0%と続いている（図-6）。

発注先を決める際に最も重視することは、発注先が企業か企業以外の個人かによって異なる。例えば、「情報セキュリティの確かさ」は「企業だけ」に発注している企業では20.6%で最も多くなっているが、「個人だけ」に発注している企業では2.4%、「企業にも個人にも」発注している企業では9.0%と少ない。

こうした違いは、発注している仕事の種類が異なることによるものと考えられる。前掲表-3に示したとおり、「個人だけ」に発注している企業では、「デザイン」や「その他の作業」「ライティング」など、コンペ型やタスク型で発注できる仕事が多い。これらの発注方法は成果物を募集するものであり、作業内容はプラットフォームで公開されている。また、受注者と何度も交渉するわけではないから、情報漏洩の機会も少ない。

一方、「企業だけ」に発注している企業では、「システム開発」や「コンサルティング」など契約後に作業内容を詳細に詰めたり、完了するまで何度

図-6 発注先を決める際に最も重視すること



も連絡をとったりする仕事が多い。情報セキュリティが気になるのは当然であろう。

⑥ 発注先との主な連絡手段

CSは、インターネット上で取引が完結するものであり、発注者と受注者とのコミュニケーションの手段は電子メールなどオンラインで行われるものになるはずである。実際、アンケートで発注先との主な連絡手段をみると、全体では「電子メール」が52.3%、「SNS」が9.7%、「web会議」が8.3%と、オンラインでのコミュニケーションが過半を占めている（表-5）。ただし、「直接会う」が8.7%、「電話」が8.0%とオフラインでのコミュニケーションが主だとする企業もある。

オフラインでのコミュニケーションを回答した企業の割合は、「企業だけ」に発注している企業で特に多く、「直接会う」を回答した企業の割合は16.5%、「電話」は14.4%となっている。前述のとおり、「企業だけ」に発注している企業では、発注

表一五 発注先との主な連絡手段 (上位5種類)

(単位:%)

連絡手段 発注先	1位	2位	3位	4位	5位
企業だけ (n=97)	電子メール 37.1	直接会う 16.5	電話 14.4	web会議 13.4	SNS 7.2
個人だけ (n=125)	電子メール 65.6	SNS 11.2	テレビ電話・ビデオチャット 6.4	web会議 4.8	直接会う 4.0
企業にも個人にも (n=78)	電子メール 50.0	SNS 10.3	電話 9.0	テレビ電話・ビデオチャット 9.0	web会議 7.7
合計 (n=300)	電子メール 52.3	SNS 9.7	直接会う 8.7	web会議 8.3	電話 8.0

先と細部を詰めなければならない仕事を発注することが多く、そのため直接会ったり電話で話したりする必要があるのかもしれない。

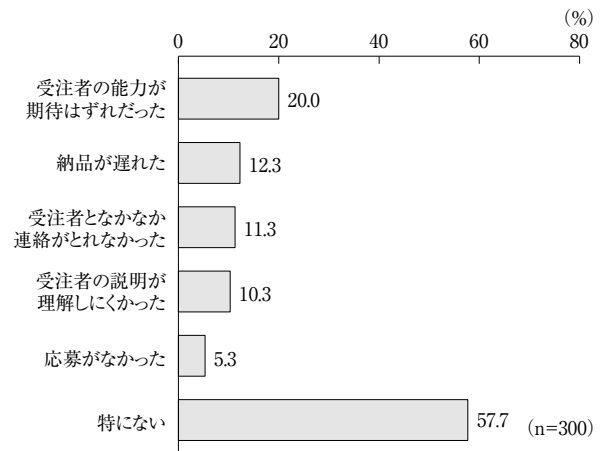
しかし、「直接会う」のでは、地域を限定せず、場合によっては国境を越えて発注先を探すことができるというCSの特長を生かせない。受注者にとっても、オフラインのコミュニケーションは、都合の良い時間に仕事ができる、自分のペースで仕事ができるというメリットが消えてしまうことになる。「企業だけ」に発注している企業には、CSを従来の外注と同じように考えている企業が少なくないと考えられる。

⑦ 発注に当たって生じた問題やトラブル

CSのプラットフォームには、報酬の不払いなどトラブルを防ぐシステムが設けられているが、実際はどうだろうか。

アンケートでCSを利用した発注について、トラブルや問題が起きたことがあるかを質問したところ、「特にない」と回答した企業の割合が57.7%を占めた(図-7)。「特にない」と回答した企業の割合は「個人だけ」に発注している企業では66.4%と多くなっている。比較的簡単な仕事を発注することが多いためだろうが、企業以外の個人に発注しても、たいていは問題なく仕事が完了することがわかる。

図-7 発注した仕事に関する問題やトラブル (上位5項目、複数回答)



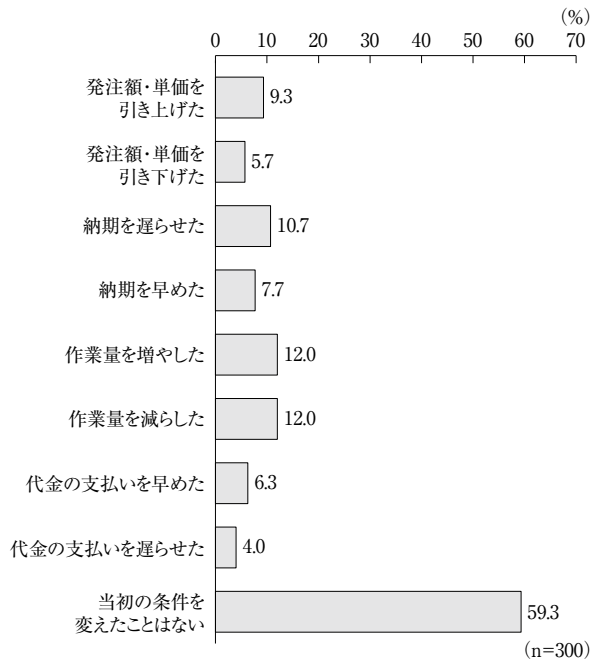
問題やトラブルがあったと回答した企業について、その内容をみると、「受注者の能力が期待はずれだった」が20.0%で最も多く、以下「納品が遅れた」の12.3%、「受注者となかなか連絡がとれなかった」の11.3%と続いている。募集したのに「応募がなかった」という回答も5.3%あった。いずれも従来の外注や業務委託でも生じる問題であり、CSに特有のものではない。

受注者に起因するトラブルや問題が少なくとしても、CSで発注した企業自らが、納品後に値引きを要求したり、納期を早めたりといったことをしている可能性もある。しかし、アンケートによると、発注後に「当初の条件を変えたことはない」とする企業が59.3%を占めており、自らトラブルを引き起こすような企業は少ない(図-8)。

発注した後に条件を変えたことがある企業でも、変更した内容を見ると、「納期を遅らせた」「発注額・単価を引き上げた」「代金の支払いを早めた」など、受注者にとってはむしろ好ましいと思われる変更のほうが、受注者を困らせるような変更よりも多くなっている。

日本でCSが普及し始めた頃は、どのプラットフォームにも受注者を評価する機能はあっても発注者を評価する機能はなかった。発注する企業を増やすための施策だろうが、その結果、悪質な発

図-8 発注後の条件変更（複数回答）



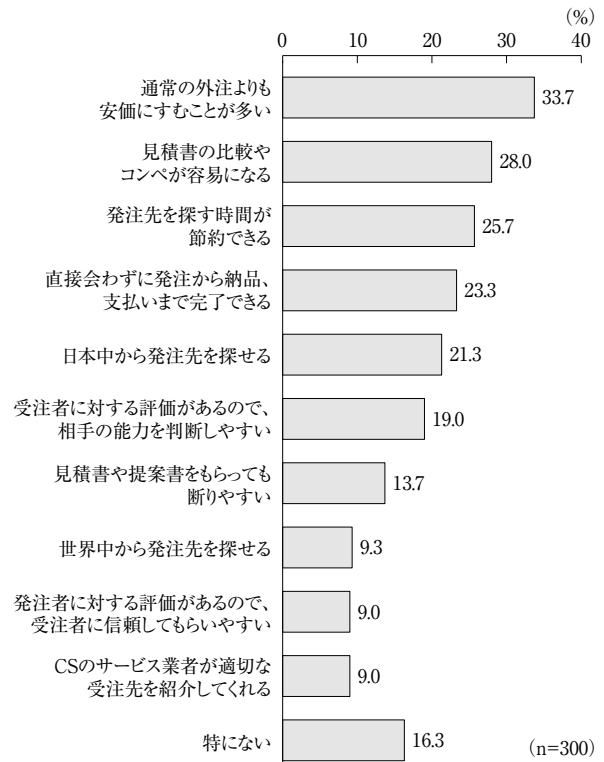
注者が排除されず、受注者が安心して取引できないという問題があった。

そこで、受注者が発注者を評価できる機能を設けるとともに、例えば、値引き交渉の材料にしようと思積書だけとって発注しない企業を排除するために、キャンセルが多い企業の評価を自動的に下げるといった、プラットフォームによる発注の健全化が進められた。もちろん、こうしたペナルティとは関係なく、受注者を困らせる発注は優秀な受注者を遠ざけ、発注者にとっても不利益になることが理解されてきたことも、受注者にとって不利な条件変更をしたことがある企業が少ないことの背景にあるのかもしれない。

⑧ CSで発注するメリット

CSのプラットフォームを利用して発注することのメリット（三つまでの複数回答）をみると、最も回答企業の割合が多かったのは「通常の外注よりも安価にすむことが多い」の33.7%で、以下「見積書の比較やコンペが容易になる」の28.0%、「発注先を探す時間が節約できる」の25.7%、「直

図-9 CSで発注するメリット（三つまでの複数回答）

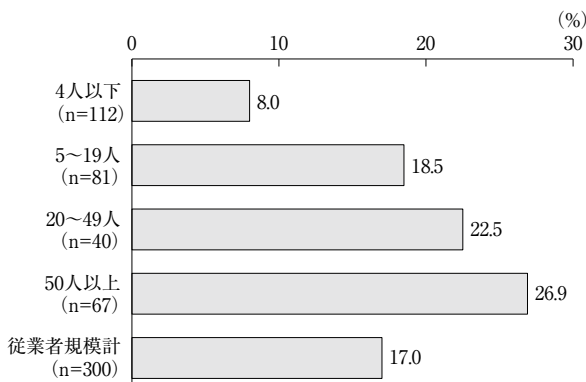


接会わずに発注から納品、支払いまで完了できる」の23.3%が続いている（図-9）。CSを使った発注のメリットは、主に外注費の削減と時間の節約にあるといえる。

なお、「通常の外注よりも安価にすむことが多い」を回答した企業の割合は企業以外の個人に発注している企業で多く、「企業だけ」に発注している企業では23.7%であるのに対し、「企業にも個人にも」発注している企業では35.9%、「個人だけ」に発注している企業では40.0%となっている。企業以外の個人に発注するのは、やはり外注費を削減したいからのようである。

一方、「日本中から発注先を探せる」を回答した企業の割合は、「企業だけ」に発注している企業では16.5%、「個人だけ」に発注している企業では16.8%であるが、「企業にも個人にも」発注している企業では34.6%と多くなっている。また、「企業にも個人にも」発注している企業では、「受注者に対する評価があるので、相手の能力を判断しやす

図-10 CSの発注先を役員・従業員に採用したことがある企業の割合



い」と「発注者に対する評価があるので、受注者に信頼してもらいやすい」を回答した企業の割合も、それぞれ24.4%、12.8%と多くなっている。「企業にも個人にも」発注している企業には、CSにコストや利便性だけではなく、インターネットサービスならではのメリットを認めている企業が多いようである。

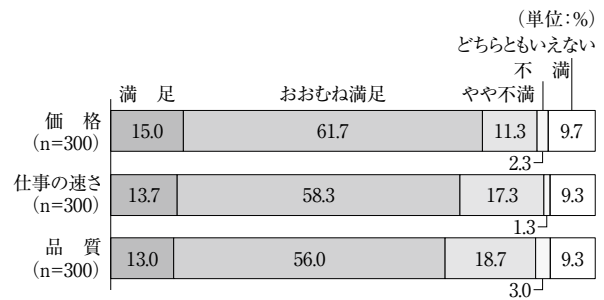
⑨ 採用経路としてのCS

CSは、企業外の人材を活用するものであり、人材を採用する手段ではない。プラットフォーム側も求人活動は禁止している。だが、CSを通じて自社に欲しいと思う人材と出会うことは十分にありえる。そこで、アンケートではCSを利用して発注した人を役員や従業員として採用したことがあるかを質問した。

その結果、採用したことがあると回答した企業の割合は17.0%だった(図-10)。採用したことがある企業の割合は、従業員規模が大きいほど多くなっており、「1~4人」の企業では8.0%であるのに対し、「20~49人」の企業では22.5%、「50人以上」の企業では26.9%となっている。比較するものがないので断定はできないが、CSで発注した相手を採用した経験がある企業の割合は多いように思われる。

従来から、取引先の担当者や業務を委託したフ

図-11 CSで発注することの満足度



リーランスを自社の従業員にスカウトしたり、役員に招聘したりする例はよくみられる。CSは中小企業における人材の不足をタイムリーに補填するものではあるが、同時に必要な人材と出会う機会を増やし、結果として継続的に人材の不足を解消する可能性もある。

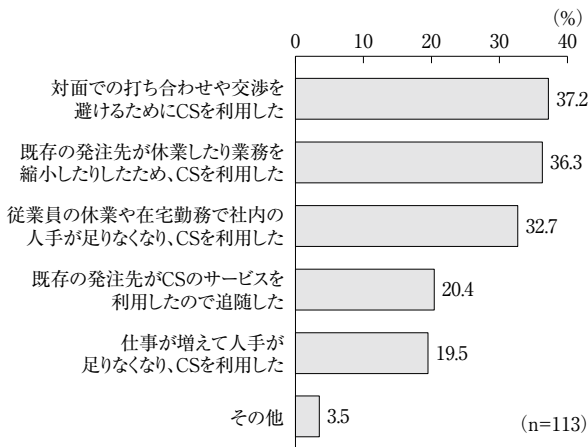
⑩ CSで発注することの満足度

CSのプラットフォームを利用して発注することに満足しているかどうかをみると、「価格」「仕事の速さ」「品質」のいずれも、「満足」または「おおむね満足」と回答する企業の割合が過半を占めている(図-11)。

回答数が少なくなってしまうので、発注したことがある仕事の種類別に分析することは困難であるが、発注したことがある企業の割合が最も多い「デザイン」は満足度が高いといえそうである。例えば、「デザイン」以外の仕事を発注したことがない企業(38社)について、「満足」または「おおむね満足」と回答した企業の割合をみると、「価格」が94.4%、「仕事の速さ」が92.1%、「品質」が84.2%となっている。「デザイン」は価格と納期を予め決めて発注するコンペ型が多いからだろう。

発注先別にみても、「満足」または「おおむね満足」と回答した企業が過半を占めることは同じである。ただ、「企業だけ」に発注している企業では「不満」または「やや不満」と回答した企業の割合が、「価格」は23.7%、「仕事の速さ」と「品質」は各24.7%といずれも2割を超えている。この理

図-12 CSを利用した発注へのCOVID-19の影響
(複数回答)



由としては、「企業だけ」に発注している企業では、成果物を期日までに予定の価格で納品してもらうコンペ型やタスク型の発注をする企業が少なく、「システム開発」など、要件説明の正確さや受注者決定後の交渉次第で、成果物の質や価格・納期が変わってしまうプロジェクト型の発注が多いためと考えられる。

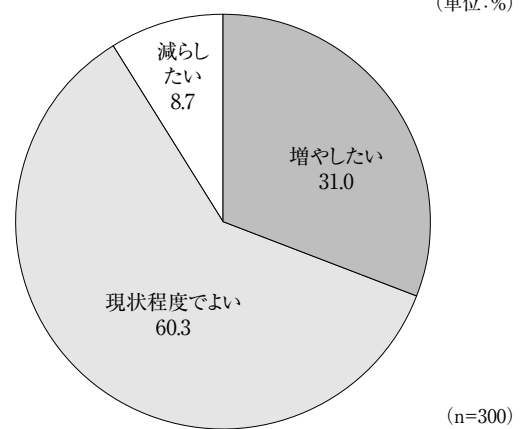
⑪ 新型コロナウイルス感染症の影響

ランサーズ(株)のプレスリリース資料⁴によると、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響で、企業から同社への問い合わせが増加し、2020年3月は2019年12月の1.76倍になったという。同社は、多くの企業で売上げが減少するなか、コストダウンや有事に備えた人材確保といった理由からCSに関心をもつ企業が増えたとしている。

そこで、CSで発注した経験がある企業についてCOVID-19の影響をみると、売上げが増えたとする企業の割合が8.0%、売上げが減ったとする企業の割合が71.7%、特に影響はないとする企業の割合が20.3%となっている。

次に、COVID-19がCSでの発注に影響したかをみると、「影響した」とする企業の割合は37.7%

図-13 CSを利用した今後の発注



であるが、売上げが減少したとする企業に限れば45.3%を占める。また、発注先別にみるとCSでの発注に「影響した」とする企業の割合は、「個人だけ」に発注している企業では23.2%であるが、「企業だけ」に発注している企業では53.6%、「企業にも個人にも」発注している企業では41.0%と、企業間の取引により大きく影響している。

COVID-19がCSでの発注に影響したと回答した企業について、具体的な影響の内容(複数回答)をみると、「対面での打ち合わせや交渉を避けるためにCSを利用した」が37.2%で最も多く、僅差で「既存の発注先が休業したり業務を縮小したりしたため、CSを利用した」の36.3%、「従業員の休業や在宅勤務で社内の人手が足りなくなり、CSを利用した」の32.7%が続いている(図-12)。感染症対策としてオンラインで取引が完結するCSに目をつけた企業もあれば、やむをえずCSを利用したという企業もあるようだ。

⑫ CSを利用した発注の今後

今後のCSを利用した発注についての考え方をみると、「現状程度でよい」とする企業の割合が60.3%と過半を占めている(図-13)。CSでの発注

⁴ 2020年4月3日『「テレワーク拡大による企業・フリーランスの働き方の変化」に関する調査を実施』(<https://www.lancers.co.jp/news/pr/19208/>)

注を「増やしたい」とする企業の割合は、満足度が高いほど多くなり、「減らしたい」とする企業の割合は満足度が低い企業で多くなるが、どちらも「現状程度でよい」を上回るほどではない。

ただし、CSでの発注にCOVID-19による影響があったとする企業では「増やしたい」とする企業の割合が47.8%を占め、「現状程度でよい」とする企業の割合の46.9%と同程度になっている。また、発注先別にみると、「増やしたい」とする企業の割合は「個人だけ」に発注している企業では26.4%であるのに対し、「企業だけ」に発注している企業では37.1%と10ポイントほど多くなっている。「企業だけ」に発注している企業ではCOVID-19の影響でCSを利用した企業の割合が多いからであろう。

(4) 受注企業の実態

本節では、CSのプラットフォームを利用して受注したことがある企業200社について、アンケートの結果をみていく。

① 利用開始時期

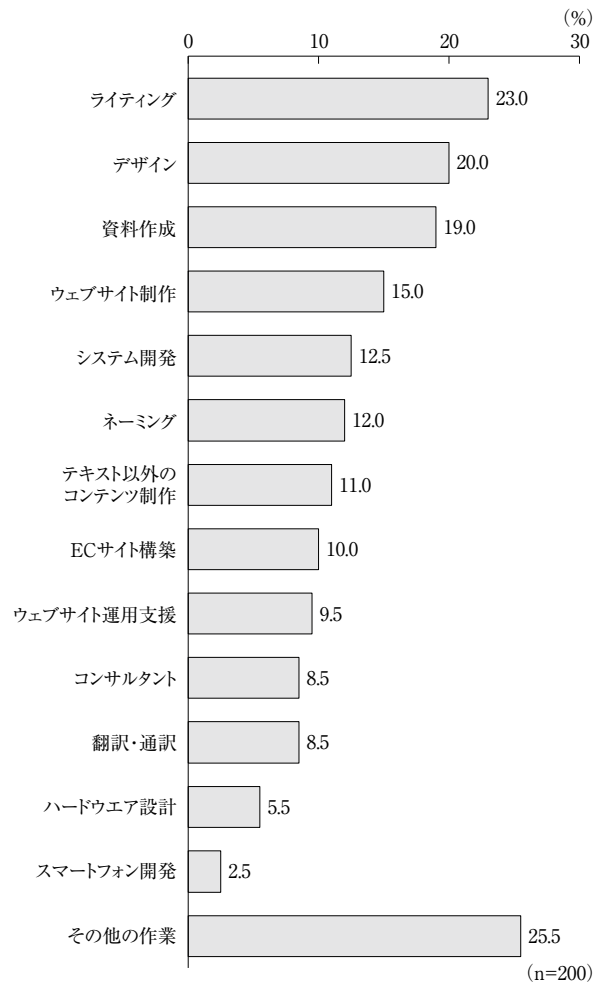
CSのプラットフォームを利用して初めて受注した時期をみると、「2016年以前」が31.0%、「2017年」が9.0%、「2018年」が26.0%、「2019年」が25.0%、「2020年」が9.0%となっており、発注と同様に、この3年ほどの間に初めて受注した企業が60.0%と過半を占める。

② 受注した仕事の種類

CSのプラットフォームを利用して受注したことがある仕事の種類をみると、「ライティング」が23.0%で最も多く、以下「デザイン」の20.0%、「資料作成」の19.0%と続いている(図-14)。

受注したことがある仕事の種類と企業の業種との関係を見ると、必ずしも専門の企業が受注しているわけではないことがわかる。例えば、「翻訳・

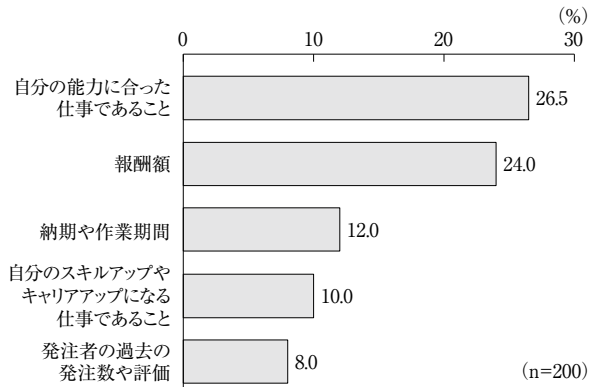
図-14 受注したことがある仕事の種類(複数回答)



通訳」を受注したことがある企業では卸売業が23.5%で、「ECサイト構築」を受注したことがある企業では小売業が35.0%で、それぞれ最も多い業種となっている。卸売業には貿易を通じて外国語に堪能な経営者が少なくないし、小売業にはECで成功した企業が何社もある。これらの企業は自身の経験があるだけに、専門の企業に負けない成果を出せるのかもしれない。

「デザイン」を受注したことがある企業の業種構成をみても、デザイン業が含まれる「専門技術サービス、学術研究」が32.5%で最も多いものの、「その他のサービス業」の10.0%、「建設業」の7.5%など、デザインを主な事業としていない企業が過半を占めている。デザインは個人の資質によると

図-15 受注の際に最も重視すること（上位5項目）



ころが大きく、継続的に良質な成果を出すのは難しいとしても、CSのコンペに勝つことは、専業ではない企業でもありえる。

また、回答した企業の割合が多い「ライティング」や「資料作成」「その他の作業」では、特に多い業種はなく、さまざまな業種の企業が受注している。これらは才能や経験を生かせるというよりは、比較的簡単な仕事が多いためだろう。

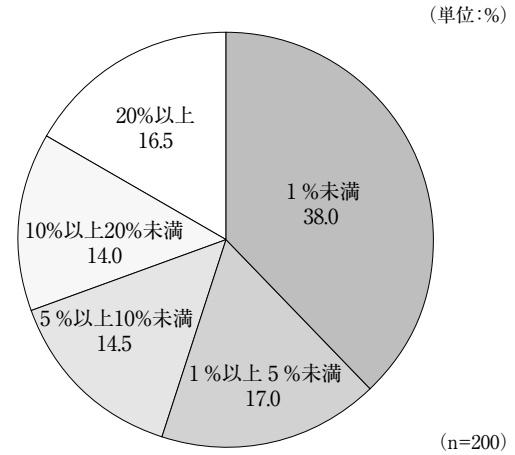
以上のことから、CSで受注したことがある企業には各仕事を専門に行う企業だけではなく、経営者が自身の能力や経験を生かして受注している企業や、手軽な副業として仕事を請ける企業が含まれていると思われる。CSは、中小企業にとって受注獲得の手段であるだけでなく、新たな収益機会や事業機会も提供しているようである。

③ 受注する際に最も重視すること

CSで受注する仕事を決める際に最も重視することをみると、「報酬額」は24.0%にとどまり、「自分の能力に合った仕事であること」が26.5%、「自分のスキルアップやキャリアアップになる仕事であること」が10.0%と、非経済的な事柄を重視する企業が少なくない（図-15）。

なお、図では省略したが、「代金回収の確実さ」を回答した企業の割合は5.0%、「発注者の知名度や企業規模」を回答した企業の割合は1.0%と少なかった。

図-16 売上高に占めるCS経由の受注の割合



無名の中小企業だからCSで募集しても応募がないのではないかといった心配はいらないうのである。

④ 報酬額と作業時間、売上高に占める割合

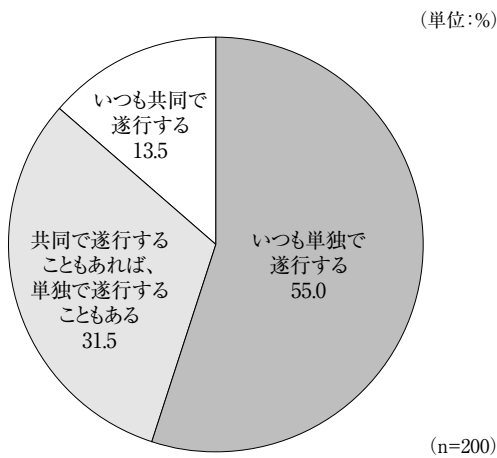
CSを利用した受注について、1回当たりの報酬額をみると、「1万円未満」が36.0%、「1万円以上5万円未満」が29.0%、「5万円以上10万円未満」が13.5%、「10万円以上30万円未満」が13.5%、「30万円以上」が8.0%となっている。

このようにCSではごく少額の仕事が多いが、必要な作業時間も短い。1回当たりの作業時間の分布をみると、「1日」が21.0%、「2～3日」が28.0%、「4～7日」が22.0%と、1週間以内が71.0%を占めている。

当然ではあるが、作業時間の長さで報酬額の多さには正の相関がある。例えば、1回当たりの作業時間を「1日」と回答した企業について1回当たりの報酬額をみると、「1万円未満」が71.4%を占めている。逆に、「3週間以上」と回答した企業では1回当たりの報酬額が「30万円以上」という企業の割合が32.1%を占めている。

売上高全体に占めるCSを利用した受注の割合をみると、「1%未満」が38.0%、「1%以上5%未満」が17.0%と、5%未満である企業が55.0%を占めている（図-16）。CSが主要な受注経路になっていない、あるいはCSでの受注は副業にとどまる

図-17 受注した仕事を単独で遂行するのか共同で遂行するのか



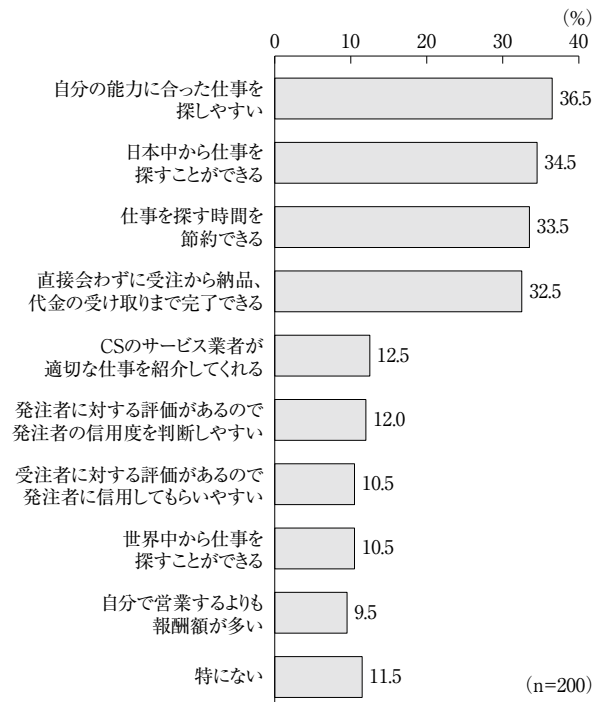
企業が多いのである。ただし、売上高の「20%以上」を占める企業の割合も16.5%あり、CSを主要な受注経路にしている企業も少なくない。

なお、CSを利用した受注が売上高に占める割合は、事業規模が小さいほど多いというわけではない。例えば、「20%以上」の企業の割合は、年商が500万円未満の企業では20.0%であるが、年商が1億円以上の企業でも18.0%を占める。逆に、「1%未満」である企業の割合は、年商1億円以上の企業で26.2%であるのに対し、年商500万円未満の企業では55.4%を占める。

⑤ 単独作業と共同作業

タスク型で発注される簡単な仕事は受注者が一人で行うものであるが、システム開発やウェブサイトの制作など、仕事によっては単独で作業することが難しいものもあるだろう。そこで、アンケートではCSで受注した仕事を単独で遂行しているのか、それとも他の企業やフリーランスと共同で遂行しているのかを質問した。その結果、「いつも単独で遂行する」と回答した企業の割合が55.0%と過半を占めたが、「いつも共同で遂行する」企業の割合も13.5%、「共同で遂行することもある、単独で遂行することもある」企業の割合も31.5%あった(図-17)。

図-18 CSで受注するメリット(三つまでの複数回答)

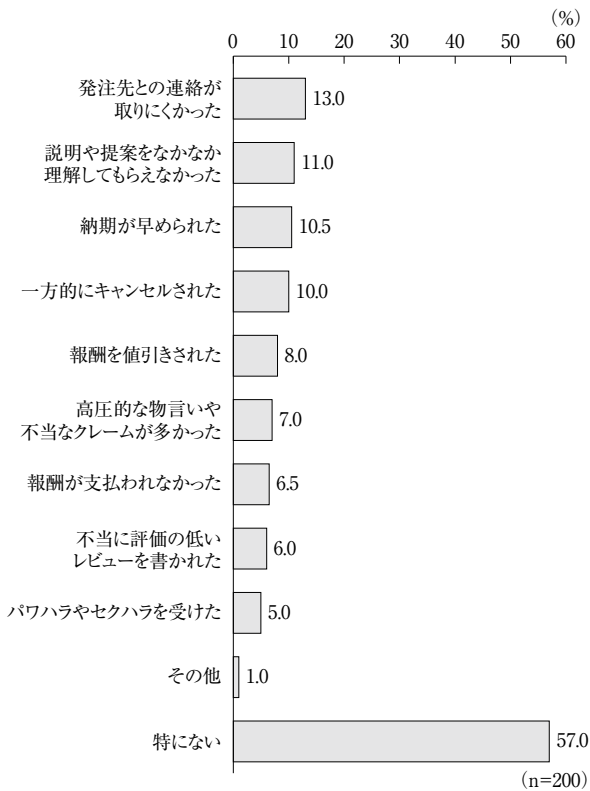


「いつも単独で遂行する」という企業の割合は、1回当たりの報酬額が「1万円未満」と回答した企業で81.9%、「1万円以上5万円未満」と回答した企業で63.8%と多いが、5万円以上と回答した企業では20.0%と少ない。CSでは比較的少額の発注が多いので、受注した企業が単独で遂行するものと考えがちだが、実際には比較的小口の仕事であってもチームやネットワークで仕事をこなす企業が少なくないのである。

⑥ CSで受注するメリット

CSのプラットフォームを利用して受注するメリット(三つまでの複数回答)をみると、「自分の能力に合った仕事を探しやすい」「日本中から仕事を探すことができる」「仕事を探す時間を節約できる」「直接会わずに受注から納品、代金の受け取りまで完了できる」の四つが、いずれも30%を超えている(図-18)。自分の能力や都合に合わせて仕事を効率的に探せることが、CSを利用して受注することのメリットだと考える企業が多い。CSは、

図-19 CSでの受注に関するトラブル（複数回答）



労働力や解決策を提供する人や企業が自分の意思で参加するかどうかを決めるものだということを反映しているのだろう。

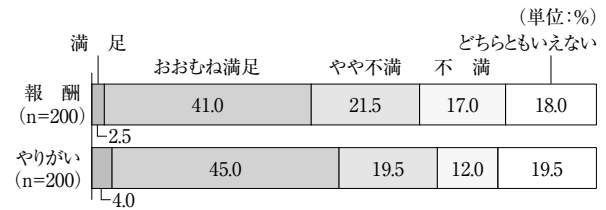
なお、「自分で営業するよりも報酬額が多い」を回答した企業の割合は9.5%と少ない。当然かもしれないが、報酬については、発注企業側と受注企業側との間でミスマッチがあるようだ。

⑦ CSでの受注に関するトラブル

CSでの受注について、問題やトラブルが生じたかどうか（複数回答）をみると、「特にない」とする企業の割合が57.0%を占めた（図-19）。発注側だけでなく、受注する側にとっても、問題やトラブルはそれほど多くないようである。

ただ、「報酬を値引きされた」と回答した企業の割合が8.0%、「報酬が支払われなかった」と回答した企業の割合が6.5%あり、少ないとはいえ金銭トラブルを経験している企業もある。また、「納期が早められた」が10.5%、「一方的にキャンセル

図-20 CSで受注することの満足度



された」が10.0%あるなど、CSの発注ルールを守らない企業もあるようだ。これらの問題が最近生じたものかどうかはわからないが、いずれもあってはならないものであり、プラットフォームには改善することが期待される。

⑧ CSで受注することの満足度

CSのプラットフォームを利用して受注することの満足度をみると、「報酬」「やりがい」とともに「満足」または「おおむね満足」と回答した企業の割合は5割を下回った（図-20）。CSでの発注について過半の企業が「満足」または「おおむね満足」と回答したのとは対照的である。

ただし、CSで受注することの満足度は、売上高に占めるCSの割合によって異なる。例えば、「報酬」について「満足」または「おおむね満足」と回答した企業の割合は、CSでの受注が売上高に占める割合が5%以上の企業では63.3%と半数を超えるが、「1%未満」の企業では18.4%と2割に満たない。「やりがい」についても、「満足」または「おおむね満足」と回答した企業の割合は、CSでの受注が売上高に占める割合が5%以上の企業では65.6%を占めるが、「1%未満」の企業では27.6%と少ない。

この理由としては、受注の獲得競争が激しいことが挙げられよう。例えば、(株)クラウドワークスのウェブサイトによれば、同社のプラットフォームに登録しているワーカー（受注者）の数は410万人、クライアント（発注者）の数は67万社である。報酬が高く、やりがいのある仕事には多くのワーカーが応募すると予想される。成果物で競争でき

図-21 CSを利用した受注へのCOVID-19の影響

(単位:%)

	増えている	変わらない	減っている	わからない
発注される仕事の量 (n=200)	13.5	33.5	25.5	27.5
受注する企業の数 (n=200)	15.0	33.5	24.0	27.5

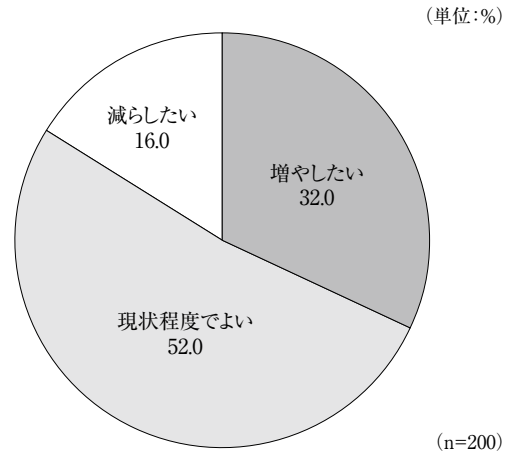
るコンペ型の発注なら初めての応募でも受注できる可能性があるが、プロジェクト型の発注では実績のある企業が受注しやすいだろう。つまり、実績のある受注者は希望どおりの仕事を獲得しやすいが、実績の乏しい受注者は希望に合う仕事が多くなかると考えられる。

⑨ COVID-19の影響

CSのプラットフォームを利用して受注したことがある企業にも、COVID-19の影響があるかを質問した。まず、発注される仕事の量についてみると、「増えている」と回答した企業の割合は13.5%で、「変わらない」の33.5%や「減っている」の25.5%を下回った(図-21)。受注する企業の数についてもほぼ同様の分布となっている。個々の受注者にとって、CS市場全体の動きはとらえにくいだろうが、発注側では、COVID-19の影響でCSに目を向けた企業が少なくなかったのに対し、受注側では仕事も競争相手も減っていると感じている企業が多い。

ただし、回答企業数が少ないので断定はできないが、発注される仕事の種類によってCOVID-19の影響は異なるようである。例えば、「ライティング」を受注したことがある企業の場合、発注される仕事の量が「増えている」と回答した企業の割合は19.6%、「減っている」と回答した企業の割合は30.4%で全体の傾向と大差ない。「デザイン」を

図-22 CSを利用した今後の受注



受注したことがある企業の場合も、発注される仕事が「増えている」と回答した企業の割合は10.0%、「減っている」と回答した企業の割合は25.0%となっている。

一方、「システム開発」を受注したことがある企業では、発注される仕事の量が「減っている」と回答した企業の割合が16.0%であるのに対し、「増えている」と回答した企業の割合は32.0%となっている。受注する企業の数についても、「減っている」と回答した企業の割合が12.0%であるのに対し、「増えている」と回答した企業の割合は40.0%となっている。「ウェブサイト制作」を受注したことがある企業や「コンサルティング」を受注したことがある企業についても、同様の傾向がみられる。いずれも、「企業だけ」に発注している企業で発注が多い仕事である。やはりCOVID-19は企業間のCSを活発にする効果があったようである。

⑩ CSを利用した今後の受注

今後のCSを利用した受注に対する考え方をみると、発注したことがある企業と同様に「現状程度でよい」とする企業の割合が52.0%を占め、最も多い(図-22)。CSを利用した受注に関する満足度が低いことを反映して、「減らしたい」とする企業の割合は16.0%と、発注したことがある企業よりも多

図-23 CSを利用したことがない理由

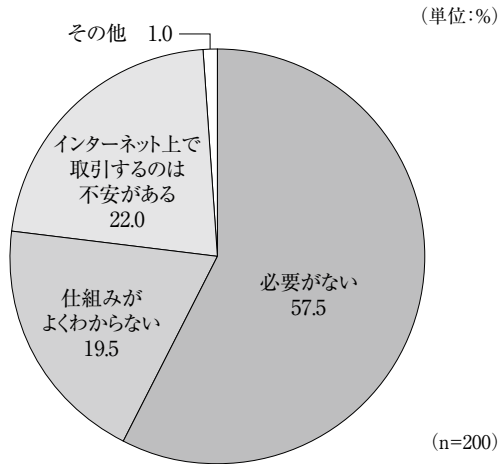
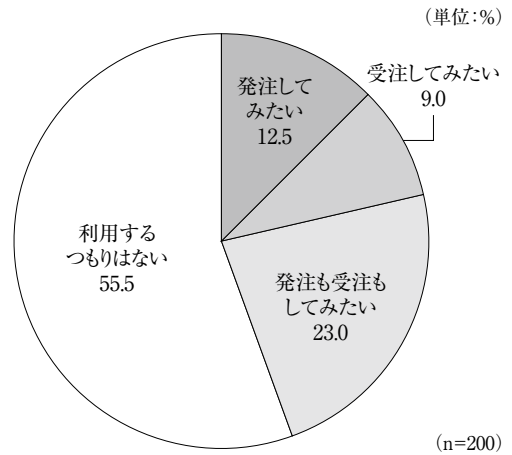


図-24 CSの利用意向



いが、「増やしたい」とする企業の割合は32.0%で、発注したことがある企業とほぼ同じである。「報酬」や「やりがい」に不満があっても、受注は増やしたいと考える企業が少なくないためである。

前述のとおり、売上高に占めるCSの割合が少ない企業で受注に関する満足度の低い企業の割合が多いのであるが、受注を「減らしたい」とする企業の割合についても同様の傾向がみられる。例えば、「減らしたい」とする企業の割合は、CSでの受注が売上高に占める割合が5%以上の企業では6.7%であるのに対し、「1%以上5%未満」の企業では14.7%、「1%未満」の企業では27.6%となっている。他企業と競争できるだけの「実績」というハードルを越えられない企業は、CS市場から撤退していくことになるのだろう。

(5)CSを利用したことがない企業

今回のアンケートでは、本調査とは別に、CSを知ってはいるが、利用したことはない企業200社を対象に補足的なアンケートも行った。本節では、その結果をみていく。

① CSを利用したことがない理由

アンケートでCSを利用していない理由をみると、「必要がない」と回答した企業の割合が57.5%

を占めているものの、「仕組みがよくわからない」と回答した企業の割合が19.5%、「インターネット上で取引するのは不安がある」と回答した企業の割合が22.0%と、CSに関する知識に関する理解の不足が原因と考えられる企業の割合も41.5%を占める(図-23)。

これらの理由のうち、「インターネット上で取引するのは不安がある」と回答した企業の割合は、規模の大きな企業で多く、従業員数「4人以下」の企業では17.4%であるのに対し、「20~49人」の企業では26.3%、「50人以上」の企業では39.5%となっている。中小企業庁編(2018)をはじめ、多くの調査によれば、業務のデジタル化は規模の大きな企業ほど進んでいる。だが、CSのような新たな使い方に関しては大きな企業ほどリスク回避的になるのかもしれない。

② CSの利用意向

今後、CSのプラットフォームを利用して発注または受注をしてみたいかをみると、「発注も受注もしてみたい」とする企業の割合が23.0%あるなど、利用に関心のある企業が44.5%を占めた(図-24)。これまでCSを利用したことがない理由別に利用の意向がある企業の割合をみると、「必要がない」と回答した企業では22.6%にとどまるが、「イン

ターネット上で取引するのは不安がある」と回答した企業では63.6%、「仕組みがよくわからない」と回答した企業では84.6%にも上る。現時点でCSを利用している企業は一部にとどまるが、今後、CSの使い方やメリットが広まれば、CSのプラットフォームを利用して発注したり受注したりする中小企業は増える可能性が高い。

5 総括

(1) アンケート結果のまとめ

アンケート結果から、CSのプラットフォームを利用して発注している企業には、おおむね三つのタイプがあると考えられる。

第1は、従来の外注や業務委託の延長でCSを利用している企業群である。比較的複雑な仕事を発注することが多く、企業以外の個人には発注しない、情報セキュリティに厳しい、発注先とは面談や電話などオフラインで連絡をとることが多いといった特徴がある。COVID-19対策としてCSに関心をもつようになった企業も多い。

この企業群は比較的大口の発注をするので、CS市場の牽引役になりえるが、多様な人材を空間や時間の制約なしに利用できるというCSの特長を生かし切れない可能性もある。CSでの発注を増やしたいとする企業は多いものの、従来からの業務スタイルにこだわり、オンライン取引になじめないようであれば、自分のペースで仕事をしたい受注者からは歓迎されず、CSから離れていくことも考えられる。

第2は、CSの特長を最大限に生かそうとする企業群である。発注先が企業であるか企業以外の個人であるかを問わず、プラットフォームに掲載されたレビューを活用して、最適な人材・発注先を日本中から探す。従来のアウトソーシングでは実現できなかったことをCSで実現している。今

後、企業でデジタル化が進むほど、またCSへの理解が進むほど、このタイプの企業は増加すると考えられる。

第3は、これまでは外注や業務委託をあきらめていたであろう企業群である。CSの発注では価格や利便性を重視する。従来は自力で解決するか、断念するか、あるいは知り合いに好意で引き受けてもらうほかなかった問題をCSで解決している。小口の仕事が多いので、専業で営む企業にとってはあまり魅力的な発注者ではないが、副業として仕事を引き受ける個人にとってはちょうどよい。CSの仕組みが広く理解されるようになれば、この企業群も増加するだろう。

一方、CSの受注者も、専業で営業する企業やフリーランス、家庭の主婦など企業以外の個人、そして専業ではない中小企業の三つのグループが存在する。受注者に専業ではない中小企業が多く存在することは調査前には想定していなかったことである。中小企業、特に小規模な企業は厳しい経営環境にあるが、CSはそうした企業に副収入を得る機会を提供している。なかには、事業を通じて蓄積してきたスキルやノウハウを提供していると推測できる企業もあり、CSは中小企業に新規事業の機会を提供している可能性もある。

(2) CSの普及に向けた課題

現在のところ、CSを利用しているのは、中小企業のごく一部にすぎないが、今後利用企業は増加する可能性が高い。ただし、中小企業で広く活用されるためには解決していかなければならない問題がいくつかあるように思われる。

まず、発注側に比べて受注側の満足度が低いことである。発注側が低価格であることばかりを求めたり、たんに自分ではやりたくないだけの退屈な仕事ばかりを発注したりしていると、優秀な受注者ほどCSから離れていってしまう。その結果、提供される成果物の質が下がればCSで発注する

企業も減っていく。プラットフォームには質の高い仕事を発注するクライアントを確保することが、発注企業には低価格や利便性にばかり目を向けるのではなく、より業務の中核に近い仕事を発注することが期待される。

企業がより高度な仕事をCSで発注するようになるには、専門能力をもった人や企業が集まるプラットフォームを設ける必要があるだろう。例えば、米国のNineSigmaは研究開発専門（オープンイノベーション）のプラットフォームである。受注者には世界105カ国から250万人を超える研究者や技術者が登録しており、その8割は修士以上の学位をもつ⁵。実務経験が豊富な人も多く、現実的な提案が期待できる。

日本の総合的なプラットフォームでも、研究開発や製品開発の仕事を公募することはできる。だが、受注者にはプロフェッショナルから素人までさまざまなレベルの人がいるので、提案内容は玉石混交になってしまう。受注者の能力に条件をつけて公募すれば、質の低い提案を減らすことはできるだろうが、必要な条件を洗い出して適切に説明することは難しい。専門能力のある人が集まるプラットフォームがあれば、より重要な問題をCSで解決しようとする企業が増え、受注者に

とってもやりがいのある仕事が増えると期待できる。

最後に、多くの中小企業ではCSの利用が国内にとどまっていることも問題だといえよう。日本のプラットフォームは海外との接点がほとんどないので仕方ないことなのかもしれないが、CSの最も大きなメリットは、世界中から発注先を探したり仕事を探したりできることである。例えば、日本よりも賃金水準が低い開発途上国のフリーランスに発注すれば、国内で発注するよりもずっと安価にすむだろう。また、国内の企業には解決できない問題も、海外の企業なら解決できるかもしれない。受注する側も、海外では日本よりもずっと条件のよい仕事が見つかるかもしれない。実際、米国など海外のプラットフォームでは、多くの国の企業や人が国境を越えて発注したり受注したりしている。

だが、今回のアンケート結果をみると、世界中から発注先や仕事を探せることをCSのメリットだと考えている中小企業の割合は、発注側、受注側ともに1割程度にとどまった。海外の受注者とのコミュニケーションは英語になってしまうが、中小企業には海外に目を向け、CSのメリットを最大限に享受してもらいたい。

<参考文献>

- 杉田万起(2013)「クラウドソーシングサービス—世界中の才能を活かす欧米のマッチングサイト—」リクルートワークス研究所『Works Review』Vol.8、pp.136-139
- 中小企業庁編(2014)『2014年版中小企業白書』日経印刷、pp.370-411
- 中小企業庁編(2018)『2018年版中小企業白書』日経印刷、pp.207-269
- 塚本鋭(2014)「クラウドソーシング事業者からみた発注者の課題」日本テレワーク学会『日本テレワーク学会誌』Vol.12 No.2、p.27
- Estellés-Arolas, Enrique and Fernando González-Ladrón-de-Guevara (2012) “Towards an integrated crowdsourcing definition.” *Journal of Information Science*, Vol.38 (2), pp.189-200.
- Howe, Jeff (2006a) “The Rise of Crowdsourcing.” *Wired Magazine*, 14 (6) (http://www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds_pr.html).

⁵ 日本法人のサイト (<https://ninesigma.co.jp/company/about-us>)、米国法人のサイト (<https://www.ninesigma.com/about-us/solution-providers/>) による。

- (2006b) “Crowdsourcing: A Definition.” (http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html).
- Kuijpers, M. J. M. (2013) “Crowdsourcing Critical Success Factors in SME’s: Towards a Successful Implementation Model.” *Master’s Thesis*, Eindhoven University of Technology, Netherlands.
- Wulandari, S. and M. Rahmah (2020) “A Survey on Crowdsourcing Awareness in Indonesia Micro Small Medium Enterprises.” *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol.769, 012016.