人材ビジネスの未来戦略

連載 第6回

リバース・イノベーション

武藤泰明

武藤泰明（むとう　やすあき）
1955年生まれ。1980年東京大学大学院修士課程修了。株式会社三菱総合研究所、主席研究員を経て、2006年早稲田大学スポーツ科学学術院教授嘱任。専門はマネジメント。

この項の7月号で紹介したのはBOPである。大規模なクライアントばかりでなく、従業者数10人未満の事業所（全事業所のおよそ8割を占める）を顧客にしてはどうかというのが趣旨であった。今回はこれとの関連で、リバース・イノベーションという概念を紹介してみたい。

リバース・イノベーションはゴビンダラジャンがトリンブルとの同名の共著（※）において提唱したものだが、かいつまんで説明すると、イノベーションはこれまで、技術的に優位にある先進国で生まれていた。そしてイノベーションに基づく新製品がまず先進国で売れ、新興国や途上国には、これより安価・低規格の製品が供給された。しかし近年では、人口の多い新興国でヒットした製品が、そのまま先進国に持ち込まれる例が少なからずみられるという。「先進国→新興国」というイノベーションの創発・普及過程が「逆転」するので「リバース」イノベーションである。

日本はリバース・イノベーションの「宝庫」

同書が紹介する面白い例は米国ゼネラル・エレクトリック社が中国で販売した小型の超音波診断装置である。小型で機能は限られるが低価格なので医療機関の需要が多い。つまり数多く売れて、ビジネスとして成功する。そしてこれを米国に持ち込んだところ、「ポータブルの診断装置」として、救急救命用の需要を見出したのである。

似たような例は、同書を離れて日本でも少なからずみられる。例えば富士ゼロックスの小型コピー機は欧米にスモールオフィス用として「逆上陸」した。また米国から日本が「輸入」し、大成功して逆輸出したのがコンビニエンスストアである。ゴビンダラジャンはどうも気づいていないようなのだが、実は日本はリバース・イノベーションの「宝庫」なのである。

マルチプレイヤーを派遣する

では、小規模事業所との取引は、人材ビジネス業界にリバース・イノベーションをもたらすのだろうか。枠組みとしては、小規模事業所が新興国で、大規模なクライアントが先進国市場である。考えてみたいことは2つあって、第一は、中小の事業所では専門職以上に「多能工」や「マルチプレイヤー」「オールラウンドプレイヤー」の需要が多いのではないかという点である。

事業所が小さければ、1つひとつの専門的な職能を必要とする業務の量が少ない。したがって、職能ごとに人を配置すると非効率なので、人材に求められるのは複数の仕事をこなせることである。何かの「専門家」より「呑み込みが早くて、やってみるといろいろな仕事ができてしまう人」であることが必要なのだということだ。

これは派遣のビジネスモデルにはいかにもなじまないが、おそらく実際の人材需要はこのような性格のものであると考えておかしくないのではないか。またそうであれば、大規模なクライアントであっても、その組織は細分化されているので、個々の組織単位に求められる人材はマルチプレイヤーということが少なくないように思うのである。小規模事業所向けの人材を大企業に送り出す。リバースである。

ついでに言えば、多能工は戦後日本の自動車産業が採用した人材概念で、当時は生産量が少ないので多能工にならざるを得なかった。面白いのは、生産量が飛躍的に増加した現代でも多能工が育成されているという点で、その意味では多能工自体がリバース・イノベーションなのである。

専門職をオールラウンダーとして送り出す

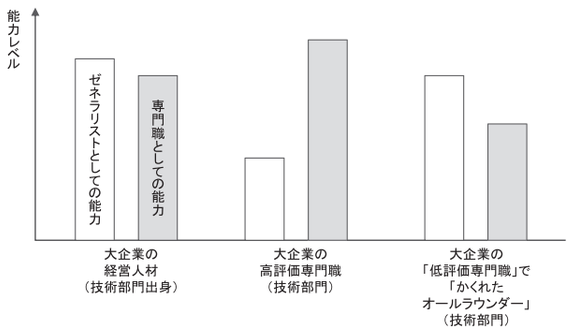
第二に、さらに一歩進んで、大企業の人材を中小企業に送り出すビジネスモデルを考えてみたい。業界としては「アウトプレースメント」のビジネスになるのだが、これまでのアウトプレースメントは、社員の大企業での経験や実績、つまり営業、技術などの職能を中小企業でも活かすという発想であったものと思われる。この考え方を少し変えて、マルチプレイヤー、オールラウンダーを送り出すことが可能なのではないかと考えてみる。

大企業の社員は、職務が細分化されている。だからどんなことが起きるかというと、大学で理工系の学部を卒業した新卒社員は、技術者として配属され、キャリアを形成していく。人事考課は技術者として発揮された能力について行われ、一定割合の人が「低評価人材」になる。

重要なのは、この人の能力が必ずしも総合的には評価されないという点である。技術者としては低評価だが、マルチプレイヤーとしては大したものである、実は結構「使える」という人がいておかしくない。

私自身が見てきた中にも、技術職や研究職として必ずしも評価が高くなかった人が、半ば「失意の転職」をして、自分のキャリアを活かせないような、小規模の企業や公益法人の管理職になり、そこで意外にも「きわめて優秀な人材」として喜ばれているということが少なくない。本人は当初はとまどうが、もちろん職務満足が高くなる。読者のみなさんのまわりにも、きっとそういう人がいると思う。こんな例を見ていると嬉しくなるのだが、それと同時に、人事評価とかキャリアといったものが、人間の、と書くと言いすぎであれば、職務能力の一部しか見ていないことにあらためて気づくのである。

図 「かくれたオールラウンダー」の能力特性イメージ



能力の開発と活用

とはいえ、オールラウンダーの能力は定義が難しいし、そうであれば育成計画も立てにくいだろう。つまり、オールラウンダーは会社が作るというより、社員が勝手に「なってしまう」という性格のものなのかもしれない。

人手不足の日本社会において重要なのは個人の生産性を上げることで、その手段は職務能力の開発である。とくに日本は非正規労働者の割合が増えているので、これらの人々の能力開発・形成が重要なのだが、あわせてとくに大企業に意識していてほしいのは、すでに形成された能力の活用である。要は大企業は社員の能力を「無駄づかい」しているのではないか、活用していないのではないかということだ。そして活用されていない能力には、計画的に開発された専門能力だけでなく、社員が勝手に形成したオールラウンダーとしての能力が含まれる。社内の人材再配置や転職によってこのような能力が活用されるようになれば、生産性が上がり、人手不足が少し緩和され、そして職務満足がかなり高まるはずなのである。

※参考文献
ゴビンダラジャン、トリンブル「リバース・イノベーション」ダイヤモンド社（2012）