

人材ビジネスの 未来戦略

連載
第12回

緩慢な革新

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職任。専
門はマネジメント。

イノベーションという言葉がある。技術革新だと思っている人が多いが誤りである。この語を作った経済学者のヨーゼフ・シュムペーターは技術に限定していない。またイノベーションは新しい製品や技術だけではなく、既存のものの新しい組み合わせかたによっても生まれるという。彼はこれを「新・結合」と呼んでいる。結合なので、一つ、あるいはそれ以上の数の製品や技術、あるいはサービス、組織などが必要である。そしてこれら一つ一つは、新しいものでなくても構わない。組み合わせれば新しくなるということである。W・ブライアン・アーサーも、新たなテクノロジは既存の複数のテクノロジの組み合わせで生まれるという。技術革新とて、実は新しくないということなのである。

蒸気機関車実現までの半世紀

例を示すなら、蒸気機関車が面白い。蒸気機関を発明したのはよく知られているとおりジェームス・ワットで、1769年である。一八世紀末には、鑄鉄をレールに使った「馬車鉄道」、つまり蒸気機関を使わず、馬が牽く鉄道が製鉄所の構内運搬用に使われている。鉄鉱石や石炭は重いので台車に乗せて地面を移動させようと思っても車輪が土にめり込んで動けない。そこでレールが開発されたので馬車鉄道が生まれた。ただし鑄鉄はもろいので、割れにくい錬鉄に代わる。

1804年（諸説ある）には、構内運搬用の

人材ビジネスの新・結合

では、人材ビジネスではこのような新・結合あるいは組み合わせが有効なのか。あるいは構想できるのか。この連載のこれまでの項を振り返るなら、既存のものの組み合わせで新しいものが生まれている事例をいくつか見つけることが

蒸気機関車が登場する。時速6kmである。不動産広告の「駅から徒歩〇分」というのは1分あたり80mで計算することになっているのでこれに従うなら、人間の歩く速度は時速にすると4・8kmになる。つまり時速6kmというのはちょっと速足で歩く程度のスピードなのだが、何しろ運んでいるものが重いのでこれでも立派なイノベーションになっている。

そして1825年、英国で40kmの区間を人乗せて運転する蒸気機関車が営業を開始する。つまり、ワットから構内運搬用蒸気機関車までが35年、それから人を乗せる蒸気機関車までさらに21年かかっている。合計で56年である。この半世紀を超える期間に生まれたのは

- ・レール（アイデア、製鉄技術）
- ・火室、ボイラーの強度の向上（製鉄技術）
- ・枕木（アイデア）

であり、これらに加わる・・・つまり結合することによって蒸気機関車が営業をはじめることになる。「技術革新」が「イノベーション」になっていくためには結合が必要であり、それには時間がかかる。だから革新とはよく見ると緩慢なものなのである。

できる。

たとえば、紹介予定派遣は派遣と紹介の組み合わせである。低評価の中年技術者を事務局長として活用すること、高卒早期離職者に大卒の仕事をしてもらうのも「新・結合」であろう。

これ以外の身近な例としては、つぎのようなものをあげることができる。

- ・人材ビジネスとメディア投資を組み合わせたビジネスモデルで成長したのがクルートとインテリジェンスである。
- ・主婦に家庭外で家事労働（だけではないが）をしてもらうのが介護保険のビジネスモデルである。

・エスプール・グループのエスプール・プラス社は知的障害者の農園での就労によって、企業の障害者雇用率の向上を実現している。ここでは「知的障害者」「農園」「企業」が新・結合しているということができる。

このような事例をいわば手がかりとして、ここでは人材ビジネスの新・結合あるいは組み合わせのアイデアをいくつか示してみたい。

（1）採用と教育の組み合わせ

クライアントの教育機能を人材ビジネス側に移転させることについては、かなり前から試行例が見られるように思う。前述のエスプール・プラスも、知的障害者は農園で就労する前に同社が運営する職業訓練施設に入所している。コストは公費負担である。これと同じように、教育コストが部分的にせよ公費支出される分野であれば、採用（ないし就労）と教育のビジネスモデルは現実的なものになる。

（2）外国人と資格の組み合わせ

本誌2014年2月号で解説したように、介護福祉士の外国からの受け入れは、日本語での資格試験のハードルが高く合格率が低い。では他の資格では実現できないかという点を検討しておきたい。

外国人に介護福祉士になってもらうというアイデアは、この職種の労働力供給が不足しているからである。今後日本では、人口減少の結果として人手不足になる職種が増えていくので、外国人労働者を受け入れることが現実的な課題になっていく。どんな職種で、どんな資格についてこれが検討されていくべきなのかというのが考えどころである。

（3）技能研修と「第三国」の組み合わせ

自動車やエレクトロニクス産業では、海外現地法人の社員を研修目的で日本に連れてくることができる。生産を目的とする海外現地法人はそもそもは労賃の低い国に設立されるが、経済成長で労賃が上昇する。そうすると、さらに労賃の低い国に工場を新設するか、労賃の低い国から要員を連れてくるが必要になる。そこで起きていくのは、外↓内ではなく、外↓外の人材移動である。もちろんこれであれば国内法の制約からは自由である。あわせて、第三国の労働者を日本で研修し、海外現地法人へ送り出すことも考えてみたい。

（4）外国人と「地方」の組み合わせ

日本の人手不足は構造的なものだが、そうであれば地方圏から都市圏への人口流入が続くことになる。結果として地方の人手不足がさらに

深刻になることが予想される。工場団地も地元住民だけでは労働需要を賄うことができない。そうであれば、外国人労働力を地方に連れて行く、ビジネスモデルが有効であろう。

このビジネスモデルを地方の側からみるなら「外国人を受け入れると、工場と日本人が来る」というものになる。つまり産業と消費が生まれる。地方にとっては死活問題かもしれない。はやりの特区でもよいので、規制緩和を実現したい。

おわりに

以上には現行法ではできないことが含まれているかもしれないが、長い目で見れば法令も変わるものであるという認識が必要だ。変化は意外に早いこともあるというのがこの業界、というより産業界全体の経験であるとするなら、経営者には今期の業績と同じように半世紀、そこまできなくてもせめて四半世紀の展望を持つてほしいと思うのである。

※参考文献

- J・シュムペーター「経済発展の理論」（上・下）岩波文庫
- W・ブライアン・アーサー「テクノロジーとイノベーション」みすず書房