

クラウド時代のスマート経営 (6)

オープン・リソース・ソサエティ (ORS) における組織・人材の未来

比嘉邦彦 (ひが くにひこ)

東京工業大学

小豆川裕子 (しょうずがわ ゆうこ)

NTT データ経営研究所

1. はじめに

- オープン・リソース・ソサエティ (ORS) の到来

筆者の一人比嘉は、「インターネットをプラットフォームとして、場所 (在処)、価格、量、質などで構成される世の中の資源 (Resource) の価値を多くの人が認知・理解し、共有・活用できる社会」をオープン・リソース・ソサエティ (ORS, 以下 ORS と記述) と定義し、これからの組織・人材は、この社会を前提とした価値観、戦略、制度が求められることを説いている¹⁾。

Malone ら (2011) は、知識労働と IT が発展した現在を、知識経済の進化形として、「超分業」時代と命名している。分業を武器とする企業は、フリーランスの技術者に競わせて開発を進めたり、提案書のコンテストを開催するなど、労働の細分化、専門化を進めることによって、品質、コスト、スピード面で大きな成果を上げ始めている [1]。こうした流れは資源 (resource) をオープンマーケットから有効活用するという視点で、ORS と同じ方向を示していると拝察される。

- 日本でも Crowd Sourcing が活況の兆し

本連載第 1 回目において、英語圏を中心に展開する Crowd Sourcing について紹介した。日本でもこの 1 年間に、Crowdworks [2] や Jobhub [3] などいくつかの Crowd Sourcing サイトが立ち上がり、活発な動きが起こりつつある。テレビや新聞等のマスメディアに取り上げられることも多く、仕事を探す登録者数、仕事の依頼件数と総額いずれも急激な伸びを見せている。しかしながら現時点では、マイクロタスクと呼ばれる比較的単純作業、あるいは

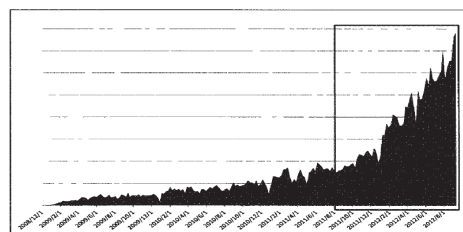
退職した技術者の安価な業務委託等が中心で、認知度、利用数は増えてきたものの、Crowd Sourcing の大きなポテンシャルからみて、やや隔たりが感じられる。

本連載の第 6 回の最終回では、ORS を形成する重要な手法の一つでもある Crowd Sourcing の事例を紹介しながらその実態と課題、スキル評価と報酬との関係や人材育成への適用、さらにその戦略的活用方法について、検討を行う。

2. 日本の Crowd Sourcing サイト

- 着実に実績を積み上げる Lancers

Lancers の事業概要は、インターネットサービスの企画・運営、「個人をエンパワーメント (支援) できるリアルとネットの架け橋となるサービス提供」である。創業は 2008 年 4 月、5 年に満たない企業であるが、日本初最大級の Crowd Sourcing サービスとして、着実に実績を積み上げている [4] (図 1)。現在の登録者数は 10 万人を超え、依頼総額も 52 億円超を記録している。



(出典) Lancers

図 1 Lancers への依頼案件数/週

仕事の種類は、デザイン・プログラミング・開発・ライティング・データ収集・調査などさまざま

である。仕事の発注は個人・企業の双方あり、大半が首都圏からの発注である。受注の過半数は地方在住であるという。

余談ではあるが、Crowd Sourcingの仕事は、すべてテレワークで行われている。Lancersでは仕事の受注者の大半が地方在住者であるということは、テレワークが地域に仕事を持ってくる有効な手段となりつつあることがわかる。また、人材不足に悩む地方でもCrowd Sourcingを活用して場所を問わずに、必要なスキルの調達が可能である。スタートアップ期の中小零細企業の有力なツールとなり、こういった動きが集積され、地域資源と結びつけば地域振興策としても期待できよう。

Lancersで取り扱っている仕事は、「コンペティション型」「プロジェクト型」「マイクロタスク型」の3種類である。毎月報酬を得ているのは1,000人、このサイトで受注した仕事のみで生計を立てられる（年収数百万円）のは100人程度という。

LancersのHPでは、「年間500万円稼げる人を1万人にする」という壮大な目標を掲げている。この1年間のLancersのビジネスの伸び、そして米国のoDesk [5] が過去数年間で毎年約2倍の取引額の伸びを示していることから推測すると、そう遠くない将来に実現可能ではないかと考えられる。一方、個人の生計の安定とコスト競争のみに偏らない健全なビジネスの発展のためには、付加価値の高いプロジェクト型の発注と新たな仕事のモデル開発が求められる。

3. Crowd Sourcingの日本の事例

2011年、日活株式会社は100周年記念ロゴを制作する際、Lancersに「コンペティション型」の仕事を発注した。1週間の期限内に応募作品が152件あり、そのうちの1件が記念ロゴとして採択された。記念ロゴは実際に使用され、HPで見ることができる [6]。日活が報奨金として支払ったのはわずか7万円。業界関係者からの証言によると、この仕事を従来のように大手広告代理店やデザイン会社に発注した場合、100倍以上の予算と10倍以上の時間がかかったであろう、とのことである。

調べていると、筆者の一人小豆川が所属するグループでも金融サービス「eBAgent (R)」の商品ロ

ゴをLancersに発注していることがわかった [7]。期間は2週間で提案は205件、当選報酬は73,000円、参加報酬は6件に対して2,000円で、合計85,000円であった。採択された商品ロゴは以下のとおりである (図2)。



図2 採択されたNTTデータ「eBAgent (R)」の商品ロゴ

HPを見ると、依頼内容は明確で、丁寧に記述されている。商品サービスの持つ特徴や「高速」「自動化」「シームレスなデータ連携」「信頼性」「プロセス改善」などのロゴイメージ、商品登録予定の有無や用途納品ファイル形式、コンペの進め方も明記している。募集プロセスをモニタリングすることにより、また、発注者自身が逆に提案作品に触発されて要求仕様が具体化されている様子がうかがえる。「複雑すぎず」、しかし「上品で」「センスのある」など、再度発注イメージを伝えるやりとりが行われている。

同社の担当者はLancersを選択した理由について、「数々のクリエイターからご提案頂けるランサーズ社にお願いすれば、私たちが気づかない、閃かないようなデザインを手ごろな価格で数多く提案してもらえることが魅力的だった」と語っている。

Lancersによると、登録のデザイナーには、現役プロや、結婚退職した元プロなどが多く含まれる。彼らの最大の参加目的は、報奨金獲得よりもむしろ採用されることによる実績の蓄積である可能性が高い。仕事も高品質で決して「安からう、悪からう」とはなっていない。

別のケースでは、あるベンチャー企業が画像加工処理の仕事を日本のCrowd Sourcingサイトで発注したところ、結婚退職した元プロの女性が受注した。発注者は、その仕事の早さと質の高さに驚き、以来この女性を指名して依頼を続けているとのことである。以前、この仕事は自社内でやっており、当時は加工処理した画像の大半に対して、クライアントから手戻りが頻繁にあった。彼女の成果物はほとんど手戻りなしでクライアントに受け入れられているという。しかも自社内で行っていたときよりも

10倍以上のスピードで仕上げており、はるかに安価なコストであるため、この企業にとっては、いかにこの女性を囲い込むかが喫緊の課題であるとしている。

一方、仕事に対する適正な評価と報酬のしくみが Crowd Sourcing の原則である。質の高いワーカーを安価で囲いこむことは原則に反しており、マーケットがそれを許すことはできないであろう。

4. 人材評価と報酬のオープン化

Crowd Sourcing サイトの多くは独自の人材評価の仕組みを持つ。例えば、最大手の oDesk では、仕事を受注したいワーカーが登録する際、e-test と呼ばれる独自の評価テストを受ける。このテスト結果によって実績のない登録者でも自身のスキルレベルと時間単価の目安がわかり、発注者側も安心して仕事を依頼できる。受注者側も、仕事を堅実にこなして実績を蓄積することで、さらに多くの仕事依頼を受けることができる。また、スキルレベルを上げることで時間単価を上げることも可能である。受注者側は、仕事に合わせて適正な報酬が得られ、発注者側も、支払い額に見合った（あるいはそれ以上の）仕事をしてもらえることになる。

ただし、ここでの適正な報酬とは、あくまでも Crowd Sourcing 市場での相場額を指している。例えば、首都圏にある企業で、ウェブ関係の開発や保守・管理を行っているエンジニアに時間給 2,000 円払っていたとする。これは首都圏におけるこの職種の正社員に対する相場かもしれない。しかし、Crowd Sourcing 市場では、時間給 400 ～ 500 円程度がこの職種の相場額である。

このような状況を踏まえると組織内外でシームレスに仕事の定義化、スキルの評価基準が共有された場合、この種の人材をすべて社内資源として囲い込むことの妥当性はますます薄れていくのではないかな。

Crowd Sourcing サイトに登録されている仕事の種類には Lancers の事例で述べたもののほかにも、営業、研究、会計、法律などがある。近い将来、その評価や相場の標準化がホワイトカラー全般の職種に拡大されるかもしれない。そうなった場合、各企業はどの職種を社内調達し、どの職種を外部の

Crowd Sourcing からの調達とすることを戦略的に見直すこととなる。

➤ 内部組織への適用も

一方、Crowd Sourcing サイトの人材評価・報酬システムを自社の人材評価に利用する動きも出始めている。

ある日本企業の IT 部門のマネージャーは、oDesk のプログラマ用の e-test を自身が受けた後、以下のようにコメントしている。「私の部下たちは、全員時間単価 2,000 円以上貰っていますが、e-test を受けさせたら、おそらく全員時間単価 300 円程度の評価になるでしょう。日本企業の IT 部門の多くは同じような状況ではないでしょうか」。

今後は、Crowd Sourcing 市場における人材評価・報酬基準が内部組織にも適用され、人事システム全般を見直すことにつながるかもしれない。

5. 人材育成のプラットフォーム

Crowd Sourcing サイトのなかには、優秀な人材を囲い込むため、独自の人材育成プログラムを提供するところがある。Crowd Sourcing 市場で働くワーカーは、特定のサイトに縛られることなく、複数のサイトに同時登録して働くことができる。優秀な人材は時間単価が高く、多くの仕事が依頼される。したがって、どのサイトでもそのような人材の囲い込みをしたいわけであるが、初登録時点でレベルの高い人材を囲い込むことは不可能である。そこで、登録者をサイト内で育成し、実績を蓄積させることで実質的な囲い込みを行おうとするのである。この動きは国内外の Crowd Sourcing サイトで見られるものであるが、いずれは Crowd Sourcing 市場における評価の標準化が進むことで、このような囲い込み手法も無効になるのではないだろうか。つまり、ワーカー自身のスキル評価がポータブルなものになれば、ほかのサイトでも同一基準で評価され、適正な仕事を得られることになるのである。こうなってくると、各 Crowd Sourcing サイトは、ワーカーにとって魅力的な独自の価値を提供することによって、差別化を図らざるを得なくなるであろう。

➤ 自社の人材育成に役立てる

一方、Crowd Sourcing サイトを使った人材育成を実施する中小企業も出始めている。

その方法とは、従業員にサイト登録をさせ（この時点でスキル評価を受けることになる）、実際に仕事を受注し、納品したものを発注者に評価してもらい、それをベースにしてスキルアップを図っていくというものである。サイトで受注した仕事から得られる報酬は、そのまま従業員の副収入となる。従業員は、顧客（発注者）から直接評価コメントを得られることで、自分自身の何が強みで、何が弱いかを客観的な視点から知ることができる。トレーニングで獲得したスキルをこのシステムで試し使いし、市場価値を確認することもできる。さらに、サイトから得られる報酬は、所属企業から得ている金額より低くなるが多いため、現在勤務している企業に対する忠誠心の醸成（少なくとも感謝）も期待できよう。

6. 戦略的活用

クラウド時代においては、外部資源をいかに企業戦略にに合わせて活用するかが、重要なポイントとなる。つまり、調達する資源に関して、企業の（内外の）境界線をどこに引くかという問題である。単に外部資源を多く使うことが正しい戦略とはならない。例えば、2011年2月に日産自動車が国内販売と開発の効率化を目的に、国内向けが多い軽自動車やミニバンの一部を（スズキ、三菱自動車、マツダからの）OEM 供給に切り替え、海外でも売れる小型車や環境対応車に投資を集中するというアナウンスを行った [8]。これは、外部資源を有効活用することでコスト削減を図るとともに、投資をこれからのコア事業に特化するための戦略である。一方、この日産自動車のアナウンスに反応して、ホンダの伊東社長は「われわれは製造業であって、卸売業ではない」とのコメントを出している。つまり、ホンダは従来どおりに系列を含む自社資源での製造戦略を継続するということになる。外部資源の戦略的活用という視点だけから見ると両極端な結果となるが、ビジネスの成否は外部資源の活用の有無だけで決定されるものではないため、現時点ではどちらが正解かはわからない。企業戦略に合った外部資源の活用

が行われているか否かが重要なポイントとなる。

さらに顧客から見た場合、競合する企業の同種の製品間において、価格以外の製品価値に大きな差がない場合は、外部資源を有効活用した企業のほうが、次の2点において優位なことは明らかである。

- (1) 新製品を他社よりも早く市場に出すことができる
- (2) 価格を他社よりも低く抑えることが可能となる

つまり、外部資源市場において既に流通している技術がある場合、その技術を使用する製品をすべて自社資源を使って製造することは、ほとんど勝負を投げている行為と言える。薄型テレビなどで圧倒的な技術優位性を持ちながら、グローバル市場のシェアで、日本企業が大きく外国勢から遅れたのは、外部資源活用戦略の差が出た明確な事例と言えるだろう。この事例について、前節までの Crowd Sourcing の話と異質なものと感じる読者もいるかもしれないが、筆者らは、どちらも企業の境界線の問題であり、戦略的には同質の問題ととらえている。

➤ 中小零細企業による活用

クラウド時代では、経営資源の少ないベンチャーや中小零細企業が大躍進できる可能性がある。

独自の技術力を含め、市場において競争力のある価値提供を行えるポテンシャルを持ちながら、自社資源が乏しいために勝負することさえできない企業、大企業の下請けにとどまっている企業は多い。そのような企業にとって、潤沢な外部資源を、気軽に格安で活用できるクラウド時代の到来は大きな福音となるであろう。

日本のある中小規模の製造業は、クラウド資源を活用して、LED 照明の新規事業を従来の4分の1の期間と4分の1の予算で立ち上げた。通常であればゼロからのスタートとして、商品を市場に出すまでに期間は2年間、投資規模は2億円程度かかるものを、期間は半年、投資は5,000万円で実現した。この企業は、商品の設計に oDesk を利用し、製造は国内企業による OEM 供給、販売チャネルは Amazon Japan を活用し、商品開発と品質管理のみを自社で行う、というクラウド資源をフル活用する戦略をとった。この事例は、自社資源の乏しい企業であっても、クラウド資源を活用することにより、

十分に勝負できることを示した好事例といえよう。

➤ 大企業による活用

自社資源を豊富に持つ大企業にとってクラウド時代の到来は、凶兆に見えるかもしれない。例えていえば、天候の変化が激しく、暗礁も多い新たな海に、航海図なしでかつ小回りの効かない大型船で乗り込んでいくようなものである。対応を誤ると、あっという間に座礁し転覆してしまいかねない。

筆者の一人が、クラウド時代について講演を行った際の大企業関係者の反応は、「そんな得体のしれないものは使えない」「余剰の社内資源を大量に抱えている大企業では使用できない」の二通りであった。

前者は、内外の経営環境の変化やリスクとチャンスに対して目を覆い、見ないふりを決め込んでいるようにも見える。そのままいくと崖から転落することになるか、運が良くても集団の劣後に甘んじることになってしまうのではないか。次節では、後者の対策案を述べる。

7. 企業内 Crowd Sourcing の提案

工業化社会では、規模の大きさが組織力であった。日本の大企業は漏れなく豊富な自社資源を持っている。しかしながら、知識社会の到来とともに、「財」であった自社資源の多くは、余剰資源（つまり、コスト）となり、経営の大きな足かせとなっている。

日本の大企業は製造拠点の海外移転、国内工場閉鎖、早期退職などの大規模リストラを行ってきたが、いまだにかなりの余剰資源を抱えていることは否めない。そのような状況の中で、「クラウド時代の到来です」と言われても、簡単に対応することはできない。

日本の大企業に対して、もちろん外部の Crowd Sourcing を活用する文化を醸成することも重要であるが、発想を変え、組織内（社内、あるいはグループ内）の Crowd Sourcing 市場を形成してはどうだろうか。労働力減少の時代を迎え、若手の優秀な人材登用を積極的に進めるとともに、中高年層を中心に組織内 Crowd Sourcing によって有効活用を行うというものである。

この層は、一定の年齢がくると若手に管理職を継

承するとともに管理職手当等がなくなり、一般的には収入が低下する。しかしながら長年培った専門性・スキルを、プロジェクトベースで個別に対価を伴って交換するというものである。中高年層は、場所や部門横断的に、さまざまなタスクを経験する可能性が広がり、タスク完了ごとに対価が支払われるため、誇りを維持しながら、モチベーションのアップ、組織活性化にもつながる。こういったしくみは、持続的な組織・人材づくりにとって有効に機能すると思われる。

その準備段階として、まずは先進的な Crowd Sourcing サイトの人材評価システムを参考に、全社の人事評価・報酬制度を見直すという考え方もある。マネージャーは、予算やそのほかの要件に合わせて必要な人材を社内クラウド資源から調達を行う。一方、必要な資源が社内クラウド資源に無い場合は、外部のクラウド資源を活用するか、あるいは相互にメリットが得られる他企業と連携して合同クラウド資源市場を構築することも考えられる。ひょっとしたら、この社内クラウド資源の活用は、外部クラウド資源の徹底活用への導入ステップとなるかもしれない。

組織内 Crowd Sourcing は、特に多くの大企業の課題となっている組織内ミスマッチ、余剰人員問題、組織不活性に、一石を投じることになるだろう。

8. むすび

クラウド資源の戦略的活用は、コストの大幅削減とスピードアップ（開発から市場化までにかかる期間の大幅削減）に有効であるが、ビジネスそのものの成功を約束するものではない。クラウド時代においては、商品開発のサイクルを含め、あらゆるビジネス局面が今までの4倍、5倍のスピードで進んでいくと考えられる。これまでの企業経営においては、経営判断の誤りはその経営判断を行った経営陣が退陣した後に判明することが常であった。一方、クラウド時代には、経営陣が現役の時代にその経営判断の結果が出てしまうことになろう。したがって、中長期的な視野にたった経営戦略の構築・実行と、短期的には経営環境の変化を先取りし、迅速かつ柔軟な意思決定を進めることができる経営者の責任と力量が今まで以上に問われることになる。

クラウド時代においては、企業経営者、マネージャー、ワーカーの3者が、まず、クラウド資源市場で勝負していくのかどうかを、それぞれの意志と責任において決定しなくてはならない。この市場に参入するのであれば、世界基準で勝負する覚悟と能力が必要となる。「右へならえ」的な感覚でクラウド資源市場へ参入すると、市場から弾き出されるか、安い資源として使い捨てられる可能性が高くなる。

いずれにしても、クラウド時代においては、一人一人がそれぞれの立場でプロフェッショナルであることが求められるのである。

注

- 1) オープン・リソース・ソサエティ (ORS) については、下記を参照
<<http://www.craft.titech.ac.jp/mis/j/index.html>
Navigation から「テレワークとは？」へ進み、テレワーク普及のためのビジョン提案 ～Open Resource Society を目指して～ (PDF 形式)>

※「eBAgent」「eBAgent (ロゴ)」は、株式会社 NTT データの登録商標または商標です。

参考文献

- [1] Thomas Malone, Robert Laubacher and Tammy Johns 「超分業の時代」, Diamond Harvard Business Review, ダイヤモンド社, November, 2011, pp. 94-107.
- [2] Crowdworks の HP <<http://crowdworks.jp/>> (2013 年 1 月アクセス)
- [3] Job-Hub の HP <<http://jobhub.jp/>> (2013 年 1 月アクセス)
- [4] Lancers の HP <<http://www.lancers.jp/>> (2013 年 1 月アクセス)

- [5] oDesk の HP <<https://www.odesk.com/>> (2013 年 1 月アクセス)
- [6] 日活の HP
<<http://www.nikkatsu.com/company/principles.html>>
- [7] eBAgent の商品概要 <<http://www.nttdata.com/jp/ja/lineup/ebagent/index.html>>
- [8] 朝日新聞電子版, 「日産, 自前にこだわらず 他社から供給受け品ぞろえ重視」, <http://www.asahi.com/> (平成 23 年 2 月 16 日アクセス)

略歴

比嘉 邦彦 (ひが くにひこ)

東京工業大学イノベーションマネジメント研究科教授
米国アリゾナ大学から 1988 年に経営情報システム専攻で Ph.D. を修得。以来、同大学講師、ジョージア工科大学助教授、香港科学技術大学助教授を経て 1996 年に東京工業大学 経営工学専攻助教授に、1999 年より現職。テレワークをメインテーマとした 21 世紀の情報システムのあり方、組織改革、地域活性化などについて研究。それらの分野における論文を国内外の学術誌や国際会議などで多数執筆・発表 (詳細は HP の研究論文を参照)。経営情報学会論文賞受賞, 日本経営工学会論文賞受賞

ACM, 経営情報システム学会等の会員, 日本テレワーク学会顧問, テレワーク推進フォーラム副会長

小豆川 裕子 (しょうずがわ ゆうこ)

NTT データ経営研究所 ソーシャルイノベーション・コンサルティング本部 シニアスペシャリスト
博士 (学術)。明治大学客員教授, 東京理科大学非常勤講師。知識資産経営, ワークスタイル&ワークプレイスの実証研究, IT 政策等に従事。日本社会情報学会優秀文献賞受賞。国土交通省, 内閣府委員。日本テレワーク学会副会長, 日本テレワーク協会アドバイザー。