



## キャリア自律を育む「粒違い」の風土

株式会社博報堂  
本社所在地：東京都港区  
業種：広告・サービス業  
従業員数：約3,000人

### 「クリエイティブな博報堂」

博報堂の人材開発部門である「人材開発戦略室」は、「HAKUHODO UNIV.」と呼ばれる企業内大学になっている。そこでは「クリエイティブな博報堂」を目指すというテーマの下、各種人材育成プログラムが行われている。「クリエイティブな」というのは、コピーライターやデザイナーなどのクリエイターだけではなく、全社員がクリエイティブな姿勢で業務に当たるということを意味する。

佐藤 どの部署であつてもクリエイティブに仕事をしていく。そのためには、「構想力」をもつことが必要です。構想力とはものごとを作っていくものですが、われわれは、①課題や新しい要素を「発見」していく力、②それらの要素を仕事として「設計」していく力、③グループ、チームで「共創」していく力、そして④企業にとって、またお得意様にとって、さらに社会全般にとつても利益になるものにしていく「実現」する力、の四つを養うことが構想力を高めていくと考えています。

HAKUHODO UNIV.では、入社した年を22歳と数える「社会年齢」を用いて、年齢層ごとのキャリア支援の体系を作り、構想力をもった人間を育成しています。入って7年ほどの28歳までは、基礎を学ぶ【構想ベーシックス】で、義務教育的な必修研修が中心。次の段階では、新たなビジネスを構想していくための【ビジネス構想プログラム】で、新しいナレッジ、スキルなどを身につけていく。また、さまざまなイノベーションを構想していくための【イノベーション構想育成プログラム】は、新たなビジネスを作ったり、自分の研究したいテーマを博報堂の武器にしていきたいための研究的な機能をもった「構想ラボ」です。一方で、それらとは別に、各世代を



HAKUHODO UNIV.  
人材開発戦略室  
キャリア開発部 部長  
**佐藤祐之氏**  
GCDF-Japan キャリアカウンセラー  
(米国CCE, Inc. 認定)

通じてキャリアを支援していく「キャリアデザイン・プログラム」があり、そこでのコンセプトは、「人が資産」と「キャリア自律」であり、社内では「粒ぞろいより粒違い」という基本的な考え方が浸透しています。

「人が資産」…当社は「人」しかいない会社です。人というのは、使っただけ使って磨耗、枯渇してしまふ「資源」ではなくて、「資産」ととらえています。会社が適切な投資を行うと、大きくなりターンをもたらしてくれる。ですから、会社は人を尊重して育成の機会などを提供してサポートするという投資をするわけです。

「キャリア自律」…こうした環境の中で、社員は「何を自分の能力にして、どういう形で進んでいくのか」を本人自身で選んでいく。われわれの仕事は、定型の答えや、成長の形が決まっているわけではありません。全企業に共通の素敵なキャッチコピーなどありえないのと同じで、得意先それぞれの課題をきっちり理解したうえで、自分の能力、知識、チームの力を使ってベストな課題解決策を提示する。だとすれば、成長の方向や身につけるべき能力、経験すべき仕事というのは個人が主体的に作っていかなければいけない。それがキャリア自律です。

「粒ぞろいより粒違い」…仕事をしていくうえでオリジナリティある課題解

決策が求められているということもあつて、先輩を真似したり盗むものはいつばいあるけれども、それを超えていく、ということですね。もつと自分だったらどうできるかを模索する。若いうちから「粒ぞろいより粒違い」ということを聞かされているので、一人ひとりがオリジナルな考え・発想をもつ風土があると思いますね。

### キャリア支援の取り組み

博報堂の社員は、29歳までに三つの領域の業務を必ず経験する。計画的な異動制度である「多段階キャリア選択制度」による多様な業務経験は、複数の視点でのものの見方・考え方、仕事の仕方等を学ぶ機会となる。30歳以降は、自分のキャリアを考える機会として「世代別キャリア開発支援プログラム」が用意され、各世代へのサポート体制がとられている。

佐藤 今の広告業界は、得意先においても広告宣伝部署だけではなく、商品開発や企業経営など、いろいろな対応能力が求められます。そうした中では、単一の業務を10年20年やっているのと太刀打ちできなくなるので、若いうちに複数領域の専門性をもってプロフェッショナルを目指す素地を作るために、20代に3領域を経験するという強制的な異動のしくみ「多段階キャリア選択制度」をとっています。

まず、入社4年目を迎えた社員（社会年齢25歳）が、10月1日に一斉に異動します。そこで3年間業務をして7年目にまた異動する、ということによって29歳までに3領域を経験する。営業からクリエイターとか、人事から営業とか、同じ営業でも例えば自動車会社を担当していたら今度は飲料業界をやるといった形も含めて、領域を変えていく。ここでは、個々人の経験領域と希望領域を書かせたキャリアプラン

ニング・シートを基に異動につなげていきます。

一つの部署にいて一つの得意先だと経験領域はそんなに広がらない。だから変えることでいろいろな見方ができる。昔は一つのお得意先30年で昇進していくというキャリアステップもありましたが、得意先が多角化した時にそのニーズに応えるために、若いうちに広い素養は身につけておこう、とのうえで自分はどういう向き合い方で仕事をするのか、どんな立ち位置でどんな仕事をするのがみえてくれば良いと思っただけです。

このほか、キャリア開発部の臨床心理士、キャリアカウンセラー等の有資格者が対応する「個別キャリア相談」などの取り組みもしています。キャリア開発部は人事から独立した部署で、守秘義務の面でも心配ありません。

### ■自律したキャリア形成の風土

田村 弊社の場合、職種で目指すイメージというのがあまりないんですよ。社員の数だけソリューションがある。逆にそこがないとわれわれは生きていけない。キャリアに関しても、クリエイティブ職だったらこう、営業だったらこう、と会社がその姿を限定することはなく、個人として目指すものと会社との間のどこに接点があつてどう結びつけていくかというアプローチになる。仕事もそうだし、キャリアに関して同じですね。

また、例えば営業職が必ずしも営業の枠の中だけで仕事をしているわけではなく、チームの中で職種・所属に縛られずにキャッチコピーを書いてみたり、コンサルティングのことを考えたり、クリエイティブの人間がブローモーションのアイデアをもってきた

り、と個人によってアプローチも成果の出し方も違う。

得意先企業のマーケティング・コミュニケーション上の課題について応えていくのがわれわれの仕事ですから、その課題が多岐にわたれば仕事も全部多岐にわたる。連続してやる仕事もありますが、ある意味ワンジョブごと、得意先から投げかけていただく毎回違う課題に対してそのつど応えていく。

広告コミュニケーションというのは、得意先企業がついている情報を、伝え方、内容も含めて新しいもの、メッセージに変えて生活者に伝えることです。まず目立たなければいけない。新しいこと、今までになかったもの。だとすると、もちろん今までのことを知っていないとそれを超えるのはできませんが、同じことややっていたら絶対ダメだ、と。自分で考えなきゃいけない。上の人から学ぶだけでは限界がある。伝え方が同一化してしまつたら意味がないので、個人のオリジナリティ、個性みたいなものがないと仕事として成り立たないわけです。やっぱり働く個人一人ひとりがいかに「私はどう思う」という思いがないといけない。そういう意味でも自律的キャリア、個性というものが、改めて大事になると思います。

他企業の人材育成の方とお話すると、「会社の人材育成の考え方とキャリア



HAKUHODO UNIV.  
人材開発戦略室 キャリア開発部  
マネジメントプランニングディレクター  
**田村寿浩氏**  
臨床心理士

リア自律の考え方がなかなかマッチしなくて、やりにくい」とよくうかがうんですが、弊社の「同じものは出さない」とか「粒違い」という人材育成の基本理念が、ちょうど今の時代に必要で自律的キャリアと一致していたのかなと思います。

### ■画的なプログラムは困難

近年、個人主導による自律的キャリア形成が求められる背景には、企業が組織として人材開発、キャリア形成支援を行う余裕を失いつつあるために、結果的に個人に任せざるを得なくなっているという事情もあるように見えるが、博報堂では、組織主導によるキャリア形成支援を画的に行おうとすると、逆に社員が拒否反応を示すという。

佐藤 昔は研修の数も非常に少なかった。中心はOJTだったんです。EKKHODOUNKを立ち上げるときに、(社会年齢)20歳代の最初の7年ぐらいの育成をしっかりやろうというところで、研修を新たに始めました。ここ数年で若手の研修は充実してきました。ここ数年で若手の研修は充実してきました。ここ数年で若手の研修は充実してきました。

田村 「何してくれられるわけ？ 育ててもらおうなんて気はさらさらないけど」みたいな感じですよ。画的に作られたものを提供されるのを本当に嫌がるんですよ、うちの社員は。キャリア研修も、既存のものをカスタマイズして、なおかつ個人個人でアウトプットが違ふもの保証しないと、まずやろうとしない。いい意味で自立(律)、心があるから、こちらで作りがいがあるし、やりがいもあるんですけれど。

田村 どこか個性が尊重されるところ——やっぱりもともと社員の皆さんが自律しているんじゃないかな。

で生きてきているという自負は、みんなあると思います。

佐藤 入社前の研修から言っているのは、「脱・正解中毒」。学校では正解を求める勉強しかしてないんですけど、われわれが得意先から預かる課題は、正解があるなら、とつととお得意先様がやっているわけです。そうじゃなくて、今の世の中じゃない、新しい答えをみつけるのがわれわれの価値だ、ということなんです。

### ■今後に向けて

——キャリア開発上での課題と思われていること、こうしたいと思われていることとはございますか。

佐藤 ある程度施策はできたわけですが、それがどれくらい有効に作用しているか、パフォーマンスをアップさせているかを今後きちんと測っていく尺度は作っていかないと測れない。もちろん明日、あるいは3カ月後に答えが出るというものではないですが、この形で本当にいいのかを常にPDCAの感覚で考えることですね。

田村 効果測定と同時に、これから課題になってくるのは、ミドル、シニアの活性化をどうするかだと思っております。若手に関しては体系もかなり整っているし、個の自律も図られていると思います。例えば今の40代はあまり研修を受けてきていないんです。今後、この世代が50歳、60歳になるにつれて、より活性化していかなくてはならないです。ミドル、シニアの世代がどれだけの底から自分のやりたいこと、やるべきこと、やりがいに気づいて、会社に成果を残していけるか、は本当に重要です。40代、50代のプログラムは、今後さらに充実を図る必要があると思います。