



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 195号

経営コンサルタント 栗田 剛志 13.6.17

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

「日経ビジネス2013年6月17日 no.1695
『経営新潮流～社内専門家を腐らせるな』」より

【専門性を評価される新しい働き方】

一般的に、普通の学校を卒業して最初の会社に入社する際に、何かの専門家になるために就職する人は多くありません。その人の適性を見て会社側が決める配属に任せるがまま、社会人としてのキャリアが始まります。

会社に入っているいろいろな仕事をする中で、自分のやりたいことや適性に応じて、進みたい道を絞り込んでいきます。しかし、会社にも会社の都合があって、各個人が思い描くキャリアパスを提示できるわけではありません。

一方で、どんな会社にも、その道のスペシャリストとして普通の社員とはちょっと雰囲気異なる人がいます。会社の中では、その人が居ないと仕事にならないのですが、その専門性の高さゆえ、他の部署に配置転換することはできず、つぶしが効きません。なおかつ、新たな仕事を求めて転職してしまう可能性が高く、同様の人材を採用することも簡単ではありません。

終身雇用を前提に会社の都合に合わせて配置転換できる人材と、特殊な専門性を持つスペシャリストとしての人材の確保は、企業にとって重要な課題です。この課題を解決するためには、従業員に対して様々なキャリアを示す必要性があります。

今週は、企業内で専門性を磨いてプロとなった方から、そのヒントをもらいます。

広告の制作を行う「TUGBOAT」の代表である岡氏の社会人としてのスタートは、電通での営業職でした。5年間営業として業務を行い、社内の試験を受けて、クリエイティブ局に異動しました。岡氏の広告クリエイターとしてのキャリアは、ここからスタートします。岡氏が営業からクリエイターに転身した訳は、岡氏が営業のプロに徹することができなかったからだそうです。

岡氏はこう言います。

「営業とは人間関係のプロのことで、苦手な人とも仲良くなれる技術を持つ人のことを言います。対して私は、苦手な人とは全く仲良くなれないタイプ。接待の席でカラオケを歌ったりしながら、『全然、楽しくないぞ、これ』と、常に苦しい気持ちを抱えていました。そこから脱出するには、専門性を身につけるしかない。そう考えて、クリエイティブ局へ移ったわけです。そこで私はCMプランナーという専門職になるために必要な広告表現の技能を一から教わりました」

クリエイティブ局では、上司のダメ出しを受けながら、一日中コンテを描き続けたそうです。それがCMに採用されることがなくても、職人的な修業として8年間の下積みをした結果、手掛けたCMが次々とヒットするようになりました。

クリエイターといえども、組織の一員である以上は、いずれ現場を離れて管理職にならねばなりません。後進を育てて道を譲ることも周囲からは求められます。

一方で、クリエイターは、「もっとうまくなりたい」「もっといろんな表現をしたい」と、常に上を目指して仕事

をしたいと望みます。その専門職としての欲望ともいうべきものが、会社の経営合理性の中で矛盾してしまいます。

そこで岡氏は、1999年に日本初のクリエイティブエージェンシー（広告の制作に特化した広告会社）を仲間とともに設立し、独立を果たしました。

岡氏はこう言います。

「組織の中で専門性を磨いた場合、それがある程度のレベルに達したら、転職や独立という、新たな選択肢を持てるようになる。それがスペシャリストに許された、1つのアドバンテージだと思います」

私たち中小・小規模企業においては、取り扱う製品や商品、あるいはサービスは限られた範囲のものとなります。仕事内容や身につけるべき知識も、絞り込まれた専門的なものです。だからこそ、スペシャリストの育成が必要となります。

一見、独立や転職を前提としてスペシャリストを育成することは、会社の発展において矛盾するようにも思えます。しかし、本当の意味でのスペシャリストに育てようと思ったら、ピンで外に出しても通用するくらいにしなければ、スペシャリストとは言えないのです。

人事専門のインディペンデント・コンストラクターである池照氏は、7年前に独立し、組織風土や労務管理の改革、もしくは報酬、採用、育成、スキルトレーニングなど、人事分野で企業を支援するお仕事をしています。

インディペンデント・コンストラクターとは、直訳すると「自立した契約者」となります。日本の企業社会では、まだ馴染みのない言葉ですが、企業に属せずに、独立した立場で、企業経営のコアの業務を請け負う専門職のことです。

今の日本では、非正規社員の比率が30年前の2倍になっています。対して、正社員の比率はどんどん下がり、2015年には45%にまで落ち込むと予測されています。今の経済状況では、正社員の比率を下げざるを得ない一方で、高い専門性を必要とする仕事は減るわけではありません。

ここに、プロジェクトベースで期間限定にして、企業の懸案解決に関与するインディペンデント・コンストラクターのニーズがあります。

池照氏は、こう言います。

「グローバル化が進んだ今の社会では、働く人のバックグラウンドも多様化しています。ある人は大学卒で、ある人は大学院卒。英語を話す人がいれば、話せない人がいる。価値観もそれぞれで、みなが同じスタートラインから一斉に部長を目指すわけではありません。家庭第一でやっていきたい人、趣味を優先にしたい人など、目指すところはバラバラです。

こうした状況に、画一化された従来の人事施策では対応できません。多様な働き方を後押しする新たな施策が必要なのです」

私がサラリーマンだった頃、まさか自分が独立して食っていけるとは思ってもいませんでした。「独立して、やっていく」という選択肢そのものがなかったのです。

もちろん、誰もが独立してうまくやっていけるというものではありません。ただ、従来型の正社員モデルが崩れている中で、会社側は、自分の専門性を評価される新しい働き方という選択肢を示す必要があるのではないのでしょうか。

今私は、中小・小規模企業向けの食に関する商品開発・マーケティング・販路開拓を専門とするスペシャリストとして活動しています。国や自治体からの委嘱を受けて仕事をする際は、「専門家」という立場で招聘されます。

この専門性の土台は、15年間在籍した会社での経験がすべてです。当然のことながら、会社は、辞められることを前提に私に投資した訳ではありません。

しかし、私が見る限り、スペシャリストとして通用するポテンシャルを持つ人は、社内到大勢いますし、その能力を発揮できる場は、世の中にたくさんあります。

選ぶ、選ばないは別として、会社側が「独立」という選択肢を示すことは必要なのではないのでしょうか。