

事例3

博報堂

多様なニーズに応える
「クリエイティビティ」向上を目指すHAKUHODO UNIV.



◇POINT

1. 人事制度上のロールに対応した人材育成体系
2. 人材要件としての「クリエイティブな構想力」を入社10年で育成
3. コアスキルを「発見」, 「共創」, 「設計」の3つの視点で区分
4. 現場に密着したプログラムを内製化, 講師も社内の専門家が担当

取材：松田宏コンサルティング株式会社 代表取締役 **松田 宏**

博報堂は昔から「人が資産」という思想に基づいて人材育成に力を注いできた。その目線は「粒ぞろい」ならぬ「粒違い」と表現される多様性である。クライアントの複雑で多様なニーズに応えるためには、いろいろな物の見方ができる最高レベルの人材が必要だからである。そして、人材育成をさらに進めるため、開校の1年前に準備委員会を設置し、さまざまな検討と準備を行った後、2005年4月に企業内大学「HAKUHODO UNIV. (通称：博報堂大学)」を社長直轄の組織として設置・開校した。

今年で開校からすでに4年が経過し、5年目に入ったところであるが、博報堂におけるプロフェッショナルな人材の育成に向けて果たしている役割は大きい。以下、人材開発戦略室室長代理・田沼泰輔氏にお話をうかがった。

I 人材マネジメント全体体系

博報堂では、人事制度上のロールを3つの階層に分けている。①高度プロフェッショナルロール、②プロフェッショナルロール、③アソシエイトロール

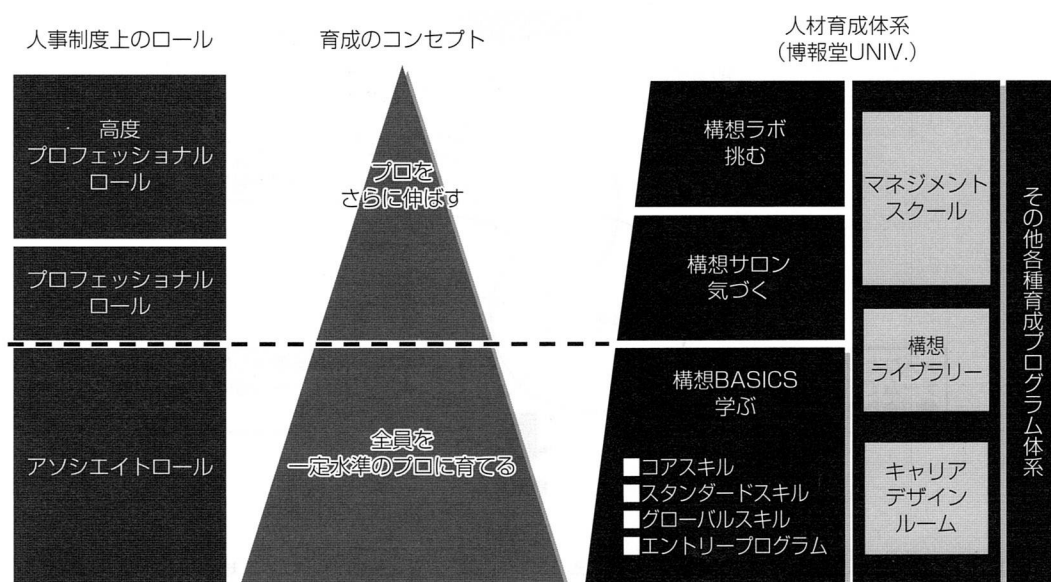
会社概要

創 業：1895年10月6日
 設 立：1924年2月11日
 資 本 金：358億48百万円
 売 上 高：〈連結〉7,763億54百万円（2009年3月31日現在）
 事業内容：総合広告会社
 本 社：東京都港区赤坂5-3-1 赤坂 Biz タワー
 従業員数：3,151人（2009年6月1日現在、契約社員含む）
 U R L：http://www.hakuhodo.co.jp

である。高度プロフェッショナルロールは、エグゼクティブ資格8段階、プリンシパル資格7段階のランクで構成されており、職務に基づく年俸制である。プロフェッショナルロールは、ディレクター資格3段階のランクで構成され、実績に基づく年俸制である。アソシエイトロールは、プレディレクター資格1段階、プランナー資格2段階、アシスタントプランナー資格2段階、エントリー資格1段階のランクで構成され、職能による年俸制である。

人材育成上のコンセプトは階層によって区別している。高度プロフェッショナルとプロフェッショナルはプロとしてのスキルをさらに伸ばすことを目指し、アソシエイトは全員を一定水準のプロに育てることを目指している。そして、HAKUHODO

図表1 人材マネジメント全体体系



UNIV.における人材育成の体系は、プロフェッショナルに対しては「構想ラボ」による「挑戦」や「構想サロン」による「気づき」の機会の提供、アソシエイトに対しては「構想BASICS」による「学び」を目的とした育成プログラムで構成されている。

II HAKUHODO UNIV. の概要

1. ねらい

(「クリエイティブな博報堂」を目指して)

博報堂は2003年10月に、(株)大広および(株)読売広告社と合併して共同持ち株会社(株)博報堂DYホールディングスを設立し、その100%子会社となった。成田純治新社長は統合後の新しい博報堂の経営理念として「クリエイティブな博報堂」というビジョンを提唱した。

博報堂は従来から広告会社としてクリエイティビティは大前提であり重要視してきたが、インターネットなどメディアのデジタル化やモバイル化が進み、そこで使われるテクノロジーも急速に進展している環境で、従来からのスキルやナレッジだけで

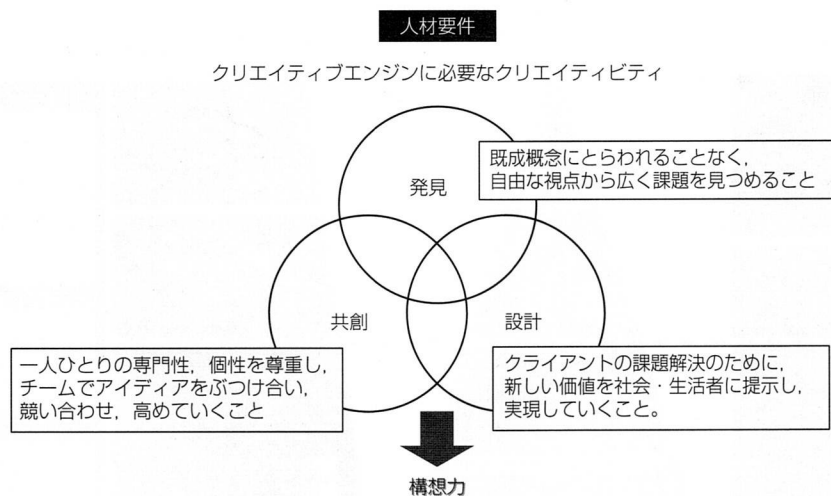
は通用しなくなってきている。また、社会的、経済的な環境が大きく変化するなかで、同社がミッションに掲げる「パワーブランドパートナー」として、クライアントのブランド価値向上を実現するためには、ますます高度化・複雑化し多様化するクライアントのニーズに的確に応えるアウトプットを提供し続けなければならない。社員一人ひとりの資質をさらに高め、クリエイティビティを底上げする必要がある、という課題認識があった。

上記のビジョンに基づき、従来の階層別研修などを通じた基礎的な教育、博報堂文化の共有だけではなく、社員に新しい気づきの機会と徹底的な挑戦の場を提供し、さらに主体的に新しい価値軸を提案できる人材育成の仕組みを作ることが急務となったのである。

(多様な答を出せる人を求める)

同社のミッションを実行するためには、クライアントとのさまざまなコミュニケーション、長期的なブランディング活動が重要となる。そのため同社では、社員に対して「クリエイティビティに基づく構想力」を人材要件として求めている。広く社会や生活者に対する深い洞察力を持ち、さまざまな業種・

図表2 人材要件



業態の顧客企業のニーズに対して個別に多様な答を導き出せる人である。博報堂の仕事は自己裁量の幅が広いことマニュアル化が難しく、自分の仕事は自分で考え、コントロールする必要がある。言われたことを真面目に実行するだけという受け身の姿勢ではなく、既成概念にとらわれずクリエイティブな構想ができる人材を育成し続けていかなければならない。仕事に愛着を持ち、成功を確信し、積極的かつ自律的に動くという企業風土と価値観を醸成するうえでHAKUHODO UNIV.は重要な役割を果たしている。

毎年、厳しい選抜を勝ち抜いた新卒入社社員を入社9年間で、博報堂の一人前のプロフェッショナルとして最低限のレベルの目指すべき人材像に育成することがHAKUHODO UNIV.の重要な目標の1つである。社会年齢は30歳までに、段階的に準備された複数のユニークな独自開発した育成プログラムを中心に必修受講を課している。こうした教育と職務経験を通じて培うナレッジやスキルとの相乗効果で一人前の博報堂社員としての素養を習得することを目指している。

2. プログラムの内容

(構想力を高める3つの視点：コアスキル)

社員一人ひとりに身につけてほしいクリエイティ

ビティを、同社では「構想力」と銘打ち、とくにアソシエイトの期間中に身につけてほしい「構想力」の基盤を、同社独自のスキルという意味で「コアスキル」と呼んでいる。それは①発見、②共創、③設計の3つの視点から構成している。

「発見」とは、既成概念や与件にとらわれず、高い問題意識と自由な視点、誰も考えたことがない視点から課題を広く見つけ、兆しを発見することである。「共創」とは、一人ひとりがプロフェッショナルとして互いの個性や専門性を尊重し、チームでアイデアをぶつけ合い、ともに高めていくことである。「設計」とは、価値創造に必要な「ヒト・モノ・カネ・情報」という資源をダイナミックに組み合わせ、社会に大きなムーブメントを創っていくことである。

HAKUHODO UNIV.では、コアスキルそれぞれに磨きをかけるためのオリジナルの研修プログラムを用意している。ユニークな事例としては、若手社員の発見力を高めることを企図して、同社の優秀なコピーライターが講師となってゼミ形式で実施する「コピーライティング教室」があげられる。このプログラムは、職種にかかわらず一定年齢の若手社員全員に課す必須研修として実施している。

(ビジネスパーソンとしての素養を磨くスタンダードス

キル、グローバルスキル)

主にアソシエイト層を対象とした育成プログラムとしては、上記のコアスキルの他にスタンダードスキルやグローバルスキルといったカテゴリーを設定している。スタンダードスキルは、ビジネスパーソンとして必要なナレッジ、スキルを習得することを目的として、広告ビジネスに関する基礎、あるいは最新知識や、財務・会計などの計数管理知識などの習得のための研修プログラムを任意で受講できる仕組みを採っている。

一方、グローバルスキルでは、国外でのビジネス活動や国内における外資系顧客への対応に向けて必要な語学スキルやビジネスマナー等のナレッジ・スキルの習得、グローバル社員の育成などを目的に、必要な人材に対し必要なプログラムを提供するスタイルを採っている。

(講師の70%は社内から)

HAKUHODO UNIV. のもう1つの特徴は内製率の高さにある。全育成プログラムの講師のうち、約70%を社員が占めている。社内には同社のビジネスの特性上、マーケティング理論などを中心に大学等各種教育機関で教鞭をとることができるほどの専門家など、高度な専門知識と豊富な経験を持つ人材を多く抱えている。また、古くから人を教えることが自分の学びにもなるという意識、風土が根づいているせいもあると思われる。だから、多忙ななかでも快く引き受けてくれる社員は多く、講師が不足して困るようなことはないという。また、依頼する講師についても、できる限りビジネスの最前線で活躍中の多様な専門家を依頼するよう、大学の事務局は心がけている。

博報堂では人材育成を重視しており、ディレクター以上のプロフェッショナルの場合、目標管理における人材育成項目を盛り込むことが定められている。その中には当然、「HAKUHODO UNIV. の講師を務める」といった目標が含まれることがあってよいとされている。

(プロフェッショナルにはユニークな「ゼミ」方式)

HAKUHODO UNIV. では、プロフェッショナルの人たちをさらに高めることを目的としたユニークな「ゼミ」方式を採用している。さまざまな分野で活躍する一流の専門家にコーディネーターとして協力を仰ぎ、日常の仕事とは直接的に関係はない社会的なテーマについて半年から1年、場合によってはそれ以上の期間をかけて掘り下げた研究、議論を行う活動である。これまでに、「人口減少社会」などのような社会現象、「脳科学」など幅広い多様な分野からテーマが設定されている。日ごろ、自分の仕事に埋没しがちな職務環境の中で、より広い視点で社会を俯瞰する力を身につけ、社会や生活者に対し、新しい価値を提案できるような創造力を培うことを目指している。

ただし、このゼミは自発的に行う活動として位置づけられており、参加者は多忙を極める職務の合間を縫って時間を割き、かつ人事評価の対象ともならないので、自己成長に向けてタフな心構えと姿勢が求められる。

(「ゼミ」の後には「構想ラボ」)

HAKUHODO UNIV. では「構想サロン・ゼミ」の上位カテゴリーとして、さらに「構想ラボ」を設定している。これはゼミでの活動をより発展的に深耕していくことで、世の中にとって新しい幸福のあり方を提案できるような社会貢献的な活動を展開していったり、新たな価値の方向性を示唆することで、同社にとって新しいビジネスの萌芽に繋げていくことを目指す実践的な活動である。

現在活動中の構想ラボとしては「こどもごころ製作所」がある。2007年の秋から始まった取組みは、そのユニークな活動内容は世間からの注目を集め始め、例えば「クラヤミ食堂」などを始めとして、このところいくつかの新聞や雑誌等のマスコミで紹介される機会も増えてきている。

(受講は本人の自発的な判断で)

HAKUHODO UNIV. の受講については、アソシ

エイト層の若手社員については必修科目が多いが、それ以降は必要に応じて「手をあげる」選択制が中心である。博報堂では社員一人ひとりの自律的なキャリア形成を目指しており、1泊2日で自身の短期・中長期的なキャリアビジョン、プランを構築するためのキャリアデザインワークショップなども準備されている。また、他の企業と同様に階層化された役職者研修、マネージャー向けの人材マネジメントに関する知識とスキルに関する研修などもある。

本人の自主性を前提とした「手あげ方式」は、「面白いものであれば自発的に取り組む」という博報堂らしさにうまくマッチしているという。

3. 運営方法

(運営は現場出身者が現場との連携重視で)

HAKUHODO UNIV.の運営は、グループマネージャー以上の役職者4人がリーダーとなって各施策・教育プログラムの担務を分かち運営している。各グループマネージャーに人事・人材開発領域の専門的な職務をずっと担当してきた者は一人もおらず、全員が営業などのビジネス最前線の現場で仕事を体験してきたメンバーである。組織的には人事管理部門である人事局と並列の組織で、社内的な名称は人材開発戦略室という。

運営にあたっては、現場との連携を重視しており、各組織現場のニーズに対応すべくコミュニケーションを密接に取りながら、迅速かつ確な対応を目指している。各現場での育成責任者や、自律的なキャリア形成支援に向けた活動をサポートする社内キャリアアドバイザーなども編成している。

III その他の人材育成策

(多段階キャリア選択制によるジョブローテーション)

同社の人材育成施策のもう1つのユニークな制度として、育成を主目的とする意図的なジョブローテーション制度がある。「多段階キャリア選択制

度」と呼ばれる。これは高度化・複雑化していくビジネスに立ち向かうために多様な専門性を身につけることを企図して、アソシエイト層に対し、9年間で3つの領域の仕事を体験させるという異動の仕組みである。異動は、大阪から東京といった転勤を伴う異動、同じ勤務地で職種を変更する異動、担当している同一顧客の他の仕事に代わる場合など、個々人の状況によりさまざまである。

いずれも異動対象者が希望する異動先等に関し記載したキャリアプランニングシートを基本にしながら、ライン上司が当事者との面談を踏まえ、異動に関する所見を書き、HAKUHODO UNIV.内のキャリアデザインルームに提出する。キャリアデザインルームでは、各対象者から提出されたシートを読み込み、必要に応じて面談、ヒアリングなども経て、本人にとって最適と思われる育成のための異動プランを個別に立案、人事局と連携しながら全社的な要員計画との擦り合わせを経たうえで、最終的な異動先を決定する。

こうしたプロセスを経て運営される同制度はかなり丁寧な手間をかけた異動のシステムと言えよう。

この施策についてはかなりチャレンジングであったため、当初は疑問の声もあったという。しかし、専門分野の複合やハイパーな専門性が求められる中で「粒違い」の人材を輩出し続けていくためにという大目的に鑑みて、実施に踏み切ったという。その意味でも、各個人一人ひとりをきめ細かく見ていくために、このような手間のかかった運用フローを敷いているということができる。

他に自分の希望によって異動する社内FA制度や組織ニーズに対応する社内公募制度などもある。

(新入社員はさまざまな部署でOJT)

新入社員は昔から、入社後約1カ月の集合教育が終わった後、ゴールデンウィーク明け頃にさまざまな部署に配属され、OJTを開始するのが伝統になっている。しかし、トレーナーの人選と教育はなかなか難しい。仕事ができるということと、それを知識

も経験もない新入社員に教えるということは違うからである。また、最近では仕事のIT化が進んでおり、先輩の背中を見て育つという機会が減っている。また、仕事が複雑になり、その本質や全体像が見えにくい時代でもある。組織がフラットになり先輩が後輩に仕事を教える機会が減っている、などの影響もある。トレーナーが新入社員に対して適切な指導を行うことができるよう、教えるスキルの教育も重要である。

現在、HAKUHODO UNIV.の重要課題の1つとして中長期的なOJT体系の再整備に着手している。(56項目のコンピテンシー)

以上のとおり、HAKUHODO UNIV.による非常に充実したプログラムは、クリエイティビティを主眼とする人材育成を可能にしてきた。博報堂では、入社3年目以降の社員には、前述の多段階キャリア選択制度の異動対象者以外にも毎年、キャリアプランニングシートを記入させ、1年間のキャリアの棚

卸しをさせている。このシートには同社オリジナルで設定した数十項目にわたるコンピテンシーについて、その習得状況を自己評価させる記入欄なども設けており、書き上げたシートに基づき、年1回、上司とキャリア面談を行い、今後の能力開発計画等を検討していく。同時に今後の仕事や異動に関する希望も確認することで、当面のキャリアに関する対象者の意向を上司と共有することを目的にしている。

Comment

人材開発に関しては、現場の視点を重視しています。クリエイティビティという人材要件を、実際のビジネスに密着したスキルベースのプログラムにどう落とし込むかが鍵だと考えています。



株式会社博報堂
人材開発戦略室 室長代理

田沼 泰輔氏
(たぬま・たいすけ)

真島式

平成21年度 講義再現版

社労士試験入門講座

真島 伸一郎 著 A5判/260頁/定価1,890円(税込)

入門講座で社労士試験の全体構造、法律相互の関係といった概略をつかんでおかないと、『木を見て森を見ず』の状況に陥ってしまいます。本書は、幅広い知識を持つ第一人者である著者が、社労士試験の概要や出題法令の基礎を解き、スムーズに基幹講座へと移行できるように解説しています。

初学者必携! 唯一無二の合格法
平成21年版

真島式 社労士試験
入門講座 (OK!)
講義再現版

~もう専門学校の入門講座はいらない~
真島伸一郎 著



上記書籍のお問い合わせは、経営書院にどうぞ。

(株)産労総合研究所 出版部

経営書院

ホームページ <http://www.e-sanro.net/>
TEL:03-3237-1601 FAX:0120-73-3641