

# 成長の

# 危機

ひとと組織を救う  
多様なキャリア



たかはし・しゅんすけ  
慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科教授  
プリンストン大学工学部修士課程修了。マッキンゼー・アンド・カンパニー、ワトソンワイアット勤務などを経て、ピープルファクターコンサルティングを設立。主な著書に「スローキャリア」「人材マネジメント論」「キャリアショック」「組織改革」など。

高橋俊介 (慶應義塾大学大学院教授)  
ワークス研究所  
共同研究プロジェクト

## 第2回

# 顧客接点に生まれた プロフェッショナル

高橋俊介 文・構成 向江睦

いま、企業とそこで働く個人を「成長の危機」が襲っている。  
“お家芸”であったOJTの機能不全、成長実感の持てない若者の早期離職、  
中高年を突然見舞うキャリアの陳腐化……。あちこちで危機の頭在化は進んでいる。  
個人における成長の停滞は、所属する企業の停滞に直結する。  
この連載では、新しいビジネス環境のなかで人はどう成長しているのか、  
その分析を糸口に「成長の危機」を乗り越えられる組織のあり方を考えていきたい。

## キーワードは「顧客志向」

成長の危機は、長く産業社会を支えてきたピラミッド組織の限界に起因しているのではないかという問題意識から、今回は職務編成の変革とプロフェッショナルに注目した。ピラミッド組織は、末端の仕事を分業化し単純化することで、未熟練者でも努力と忠誠心ですぐに貢献できるようにし、一方高度な能力をもったマネジャーが業務を管理していくことを重視したモデルといえる。そこでの成長のプロセスは、単純化された仕事を経験し習得した後、マネジメントする側に回るとい

構図だ。しかし、そうしたピラミッド組織と画一的な成長パターンが個人の成長の危機をもたらしている今、管理職を目指す以外に成長し続ける道はないのだろうか。その問いに対する答えとして、職務編成を革新し、仕事を複雑化、自律化させるモデルが出てきている。今回は、その中から顧客接点に焦点を絞った2つの事例を取り上げる。キーワードは「顧客志向」。「真の顧客志向」と「第一線の自律性」が縦糸と横糸を織りなすとき、成長の可能性が見えてくる。

日興コーディアル証券  
ファイナンシャル・アドバイザー  
原田茂行さん

常に意識して上位の営業成績を目指すようになったという。

転職した次の支店では、6年半の間に主任から課長代理、次長へと昇進したものの、同じ支店勤務が長くなったことから望んだ転職はなかなか実現しなかった。閉塞感が強まったころ、転職が頭を過ぎるようになったという。新聞や雑誌などでFAについて知ったのもこのころ。日興コーディアル証券のFAのコンセプトは、地域密着・長期リレーション・完全実績主義だと知った。「FAというキャリアの選択肢もあるんだな」と意識するようになりました」と、当時の心境を語る。

やりがいはあったが  
管理職には限界感

12 年間勤務し、営業課長にまで昇進した大手証券を退職し、FA（ファイナンシャル・アドバイザー）というキャリアを選んだ。「人生をトータルで見ると、幸せでなければならぬ」との思いに従った結果だ。

株式が好きだった  
父の影響を受ける

株式が好きだった父親の影響を受けて育ち、大学在学中、実際に株式に投資した経験をもつ。大学卒業後は自然に証券会社を就職先に選んだ。入社後に配属になった支店に5年間勤務、リテール営業の経験を積んだ。最初は顧客の開拓がうまくできず、辞めようと思ったこともあった。しかし、地道な新規開拓と営業努力によって4年目に入ったあたりから営業成績が向上、それから

転職を決断したのは営業課長に昇進し、3番目の支店に勤務していたときだった。今までの仕事のやり方に対する蓄積した疑問、昇進の結果変化した職務内容、転職のリスク……。証券営業の仕事はやりがいがあつたが、当時のプレイヤーと管理職を兼ねるという働き方には限界を感じていた。管理職の立場ではお客様との距離が離れてしまう。「自分の勉強してきた株式や債券の知識を生かす機会も少なくなった。私がやりたいのは人を管理する仕事ではなく、金融アドバイザーそのものを極めることだと気づきました」。

支店長職にも魅力を感じなかったという。「支店長になればますますお客様へ直接アドバイスをする機会は減ります。その仕事ぶりを見ていても、自分の思い描く将来像とはギャップがありました」と話す。原田さんにとっては、転職を伴う支店長就任は、魅力というよりはむしろ今までの顧客との絆が断たれるリスクと感じていた。入社以来経験した2度の転職は、幸い転居を伴うものではなかったが、妻が仕事をしていることもあり、家族に負担を強いるような転職はどうしても避けたいと考えていた。

地域密着のFAで  
転職リスクをなくす

原田さんにとって家族は非常に大切な存在で、仕事のために家族との生活を犠牲にすることは考えられないという。金融アドバイザーの仕事に特化した契約社員。独自の経験とスキルに支えられた多角的な提案能力を駆使し、顧客の資産運用コンサルティングにあたる。転職がないため地域密着型の営業活動が可能だ。金融のプロとしてのスキルを向上させながら、顧客との長期的な信頼関係の構築を目指す。日興コーディアル証券は、1年毎の明確な契約更新基準を設け、自由だが自己責任を果たす、自律的な働き方を提供している。自己顧客営業資産か月平均手数料、いざしかの基準を満たし、かつ一定の資格を保有しなければならない。完全に実績に連動する報酬体系で、高いプロ意識が求められる。



原田茂行  
はらだ・しげゆき

青山学院大学経営学部卒業。1992年大手証券に入社、2004年に退職するまで証券営業を担当。同年、日興コーディアル証券株式会社にファイナンシャル・アドバイザーとして入社、現在は上級のFAであるSコース社員として活躍している。国際公認投資アナリスト、AFP

用語解説

FA（ファイナンシャル・アドバイザー）

金融アドバイザーの仕事に特化した契約社員。独自の経験とスキルに支えられた多角的な提案能力を駆使し、顧客の資産運用コンサルティングにあたる。転職がないため地域密着型の営業活動が可能だ。金融のプロとしてのスキルを向上させながら、顧客との長期的な信頼関係の構築を目指す。日興コーディアル証券は、1年毎の明確な契約更新基準を設け、自由だが自己責任を果たす、自律的な働き方を提供している。自己顧客営業資産か月平均手数料、いざしかの基準を満たし、かつ一定の資格を保有しなければならない。完全に実績に連動する報酬体系で、高いプロ意識が求められる。



# 管理する仕事ではなく 金融アドバイスを 極めたいと気づいた

「たからだ。現職にとどまるメリットが感じられず、転職のリスクもほとんどなかったことで、「すぐにもF Aに挑戦しよう」と結論を出した。

もともと、証券営業経験者が皆、スムーズに転職に踏み切れるとは限らない。ノルマ営業で単純な仕事に慣れてしまえば、思考停止状態が長く続くと、高度な知識を必要とする顧客対応型の提案型営業はできなくなってしまう。原田さんは言う。「F Aに転職したくても自信がなくて踏み切れない営業担当者は決して少なくないでしょうね。」

## 営業スタイルは 知識を生かすこと

「F A職は高度な金融知識が求められるから、挑戦しがいがある」と、原田さんは意欲的に語る。これまでに確立してきた原田さんの営業スタイルは、知識を生かすこと。株式や債券などに関する知識が自分の強みという認識から、日々、情報収集を怠らない。経済や金融情報を見るのはいわば趣味。週末も図書館に向いて経済誌に目を通したり、インターネットで関連サイトを見たりして、知識の蓄積に時間を費やす。地元の仕事の拠点を移して、現在は顧客を開拓している段階だ。新規開拓は大変な部分もあるが、成功したときの喜びも大きいのでやりがいがあるという。前職で新

規開拓をする機会に恵まれたことが糧になっている。

## 長期的な信頼関係を 顧客と築いていく

自分が選んだ好きな土地で、顧客と長期的な信頼関係を築いていくことに意義を感じている。転職がないからじっくりと顧客と向き合うことができ、少しずつ信頼を得ることができる。転職によって顧客との関係が数年で終わる通常の営業スタイルとの大きな違いだ。

## 「定年まで続けたい」 思える仕事に出合った

手数料収入に頼る場合とは異なり、顧客の資産を削減することなく、営業成績を維持することも可能だからこそ、長期的な信頼関係を築くことが可能になる。そうした関係ならプロフェッショナルとして継続的に成長できるはずだ。顧客に合わせたポートフォリオを提案するには、最新の高度な知識が必要。絶え間ない勉強と努力が求められる、やり尽くすということがない。「地道にコツコツとやるのが私のスタイル。あせらず、少しずつお客様を増やしていきたい」(原田さん)。定年まで続けたいと思える仕事に巡り合い、マイペースで着実に取り組む覚悟を決めている。

バーニーズ・ジャパン  
セリング・スーパーバイザー  
金山優子さん



**金山優子** かなやま・ゆうこ(左端)  
成城短期大学卒業。1997年バーニーズジャパン入社。  
新宿店5階メンズシャツネクタイ売り場で販売経験を  
積む。2003年4月より現職のセリング・スーパーバイ  
ザーに。

「とにかくお客様を楽しませたい」と語るのは、バーニーズ・ジャパン新宿店でセリング・スーパーバイザー(SSV)として活躍する金山優子さん。

そんな接客スタイルが顧客の支持を集め、土日は予約客でスケジュールが埋まる。

1997年、『お客様を自宅にお招きするような』接客スタイルに共感して入社。だが、入社3年目までは忙しく、一人ひとりの接客を大切にしている余裕はなかったという。それでも、先輩が接客する様子から学び、商品知識を積み上げながら、徐々に接客スキルを向上させていった。ITの導入などでオペレーションが確立し、接客に集中できる環境が整ったこともあり、4、5年目から自分らしい接客スタイルがもてるようになった。現場が好きだったため、バイヤー

来店したお客様から  
必ず笑顔を引き出したい

はキャリアの選択肢になく、漠然とフロアマネジャーを将来のキャリアとして考えていたという。転職が訪れたのは2002年9月。SSVにならないかとの要請があり、「現場で接客を究めたいという自分が求めているものはこれだ」との思いを強めた。

基本に立ち返ったら  
そこにヒントがあった

しかし、十分な実績を積みたという理由からこのときは辞退。ここで金山さんは、半年間にわたって顧客データを整理し直した。それまで片手間にやってい

たデータの詳細を管理、把握すると顧客数が確実に伸びた。「いったん自分のやり方を捨てて、基本に立ち返ったらそこにヒントがあった。基本の大切さを改めて感じました」。自分なりの手応えを得て、2003年4月にSSVとなった。

金山さんにとってタイミンクもよかった。販売員として次のステップを意識し始めたときにSSV制度が導入され、具体的な活躍の場が示されたからだ。

現場と接客が好きな金山さんにとって、SSVは理想的な仕事だ。将来も接客にこだわっていききたいと希望している。当面の目標は100人いる顧客を

用語解説

セリング・スーパーバイザー(SSV)

入社後、基礎的な販売スキルを会得し、感性を磨いた社員に提示されるスペシャリストとしてのキャリア選択肢。一定の水準を満たし選考を通過した者だけが就任できる。特定のフロアに所属せず、顧客の要望に対応する。販売のプロとして、独自のスタイルで顧客に対応する自由が与えられているが、売上目標も高い。顧客についてすべてのフロアで接客するため、幅広い商品知識が求められる。また、会社のイメージを背負う、プレッシャーにもさらされている。接客のプロとして後輩の指導にもあたる。同社の販売員約190人のうち、現在SSVは7人。

120人に増やし、常時業績で1位を確保すること。数字を追いながらも接客スタイルはぶれない。金山さんには『来店したお客様からは必ず笑顔を引き出す』という『接客一笑い』のポリシーがあるからだ。SSVになってからは接客のプロとして後輩を指導する機会が増え、教えることの楽しさにも気がついた。接客の合間など、その場に応じて気がついたことをアドバイスする。後輩が憧れ目標とするSSVという役割を、自然体で楽しみながら担っているようだ。

## 2人のケースから読み取れる 個人の成長を促す5つのポイント

2つの事例には、注目すべき5つの重要な点が含まれている。まず、**第1に、新しい事業ビジョンと新しい職務編成は密接に関連している。**事業ビジョンには3つの要素があり、(1)誰がターゲット顧客か、(2)その顧客に対してどんな価値を提供するのか、(3)どのように利益を得るのか、をイメージすることだ。

### 従来型の証券営業と提供される価値が変化

FA制度を例に見ると、過去の証券営業形態では、ターゲット顧客は短期売買によってより多くの手数料収入をもたらす客であったのに対し、FA制度では中高年の老後資金など長期的な投資が主流であり、資産規模は1億円以上が珍しくないというような客層をターゲットにしている。FA制度は、顧客と長期的な信頼関係を築きながら、顧客に応じたポートフォリオを提案することで、預かり資産を拡大していくという新たなビジネスモデルの上に成り立っている。

そのため、従来型の証券営業とは、顧客に対する提供価値も変化している。利益を上げる方法も売買手数料による収入に頼る従来型と異なり、資産に対する預かり手数料が大きなウェイトを占めるようになってきている。つまり、事業ビジョンのすべての要素が異なるマーケットの出現に対応するために、FAという新たな職務編成が必要になったといえる。

バーニーズのケースでは、「接客に対応するバリエーション」がキーワードだ。一般的な百貨店では、派遣店員によって人件費を縮小し、百貨店のもつブランド力や立地で集客する。接客は派遣店員に任せることで業務の効率化を図っている。一方、バーニーズの顧客は、個性とこだわりのある顧客であり、紋切り型の接客は通用しないという。バーニーズは、今までの百貨店の顧客層とは異なる、自分なりの個性にこだわりのあり、予算も商品知識も備えた顧客層をターゲットに設定したゆえに、接客のバリエーションを拡大するビジネスモデル

を作り出し、セリング・スーパーバイザー(SSV)という職務編成も生まれた。ここで強調したいのは、FAもSSVも人事上の都合(出世できない人をどう処遇するかといった発想)ではなく、事業ビジョンの上に構築された職務編成だということ。事業ビジョンと職務編成がまず存在してはじめて、それを受け入れる人事制度が必要になる。

### 個人の動機に合ったスタイルを確立できる

新しいマーケットに対応する形で職務編成を作った2つの事例には共通点がある。どちらも自由度と自律性が高い。FAは、何を推奨・販売するかは自己判断によるが、収入は販売成績に比例する。SSVは、どのフロアで接客してもよいし、顧客とランチに出てもよい。その代わり、売上げの年間予算は達成しなければならぬ。こうした個人裁量の大きさが長期にわたる成長を支える、個人の動機に合ったスタイルの確立を可能にする。それによって成長の持続を

促すことが可能になる。これが**第2の注目すべき重要なポイント**だ。先輩が後輩に単純に売り方を伝承する、あるいは、会社が販売マニュアルを提供するだけでは行き詰まるだろう。

SSVはそれぞれ異なる接客アプローチをする。顧客に似合わないときはどういえるような高いレベルでの接客では、そのスタイルは千差万別。金山さんは、友達感覚でのアドバイスが持ち味だ。FAの原田さんも経済や証券の知識で勝負するという自分なりのスタイルを見つけている。また、先に述べたように、自分のスタイルが確立されている個人が自由裁量を与えられると、成長の持続性が高まる。スタイルは個人がもっている、相手を理解したいと思う理解動機や知っていることを知らせたいという説明動機などさまざまな動機と深く結びついている。ある個人がなぜそのスタイルを確立し、高いパフォーマンスを出せるようになるかは、その個人がもつ強みとなる動機に依存しているからだ。自主的にスタイルを見つけて確立する働き方



## ワーク・ライフの統合 仕事と人生の両立が重要だ

ができる個人に対して、多様なスタイルを認める職場と職種が提供されたとき、長期にわたる成長パターンが生まれる。

**得意とする分野では  
プロが育成に責任を**

3つ目のポイントは成長を促す育成の仕組みだ。新しい育成の仕組みでは、プロフェッショナルの育成は上司や管理職ばかりではなく、プロフェッショナルが担当する。プロは、自分の得意とする

分野では、管理職よりも優れた能力をもつ可能性がある。その場合、これまでの管理スタイルでは管理しきれず、放任するケースも少なくない。しかし、管理か放任かという極端な組織では、プロの育成はままならない。プロが育成に責任をもたない限り、組織内でプロフェッショナルは育てられない。本場に必要なのは、プロがプロを生み出すという拡大生産の仕組みだ。専門的技術や知識が必要とされる特定の分野については、プロ

フェッショナルが後輩の育成と指導に責任をもつのが理想だ。

金山さんのケースはその好例だ。SSVは販売のプロとして、後輩の指導も請け負う。SSVがプロとして憧れの存在であり、指導を受けることは、若手にとってもプロの高い技術を学ぶ好機となっている。管理職に求める要求が、業績の管理、顧客志向、部下の教育と増える一方の現状では、プロフェッショナル分野の育成は切り離すことが現実的な解といえるだろう。同時に、組織内のプロフェッショナルというあり方がキャリア選択肢に加わることで、キャリアの多様性も生まれる。

### 「顧客向き」の意味を 実感する機会が多い

第4のポイントは、仕事の意味性だ。新しい職務編成では顧客向きの意味を実感できる機会が何度もある。顧客のために仕事をする、顧客との信頼関係を築くことに意義を見出す新しい働き方だ。従来型の職務編成における仕事のインセンティブは、会社志向の出世や外因的なコミットメントとしての金銭だった。それが顧客志向へとシフトし、持続的な成長を可能にする動機のひとつとなっている。

最後に「ワーク・ライフの統合」仕事と人生の両立」を注目ポイントに挙

げたい。少子高齢化が進む社会でキャリアを選択するとき、家族の存在は無視できない。これまでのピラミッド組織の人材育成の仕方は、縦序列による上から下へ伝承していく形式で、「同化と適応を強制する育成方式」ともいわれた。しかし、縦序列の古いタイプのOJTの継続が難しくなり、家族と過ごす時間をもてないような、私生活を犠牲にして築くキャリアを望まない人も増える傾向にあり、キャリアと人生の両立を求める生き方は、今後ますます支持を集めるだろう。

### 自分の動機に基づき 顧客の信頼を獲得する

原田さんも両立を求めるひとりだ。転職理由を「家族を犠牲にしてまで転勤を繰り返したくない。好きな場所で家族と一緒に地域に根ざした仕事をしたかった」と語る。FAという制度は、新しい事業ビジョンのもと、キャリアと人生の両立を目指す仕組みで、原田さんの求めているものと合致する。キャリアそのものにも充実感がある。自分の動機に基づいたスタイルで、顧客の信頼を獲得するという成長実感を得られる。キャリアと生き方、どちらも多様化が進む流れのなかで、ワーク・ライフの統合は、非常に重要な課題としてこれから登場する機会が増えるだろう。