

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4回

正社員以外の働き方での 成長と戦略の結合

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……。あちこちで危機の顕在化は進んでいる。

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。

サービス経済化で活用に焦点

正社員以外の働き方を選択しながら成長を続けている個人と、彼らに成長機会を提供する仕組みを備えた企業を紹介しよう。これまで企業は、人材育成の対象をほぼ正社員に限定してきた。こうした従来型の人材育成の枠組みのなかでは、即戦力の中途採用社員でさえ育成の対象にはならず、アルバイトは使い捨てにされることもあった。だが、日本を含む先進諸国の産業構造が変化し、サービス業の占める割合が高くなるにつれて、企業が正社員以外の労働力を活用することは重要なテー

マとなってきた。

正社員以外の人材であっても長期安定的に確保できれば、企業は人材の採用コストを抑制できる。また彼らの雇用安定は、職に対するコミットメントを向上させ、結果的に会社の収益力を高める良循環を生み出す。スターバックスコーヒーの顧客接点人材によるブランディング、IBMビジネスコンサルティングサービスのプロがプロを育てる人材育成システムは、正社員以外にも成長の機会を提供することが会社の戦略とも有機的に結びついた好例なのだ。

スターバックス コーヒー
ジャパン
シフトスーパーバイザー
永井真紀さん

もりが、すっかり居着いてしまいました。
た。

やりがいと成長実感
働く人すべてに留意

スターバックスの一員となった永井さんはすぐにあることに気づいた。アルバイトの先輩パートナーが2年、3年と仕事を続けているのだ。なぜ長く働き続けることができるのか……。そこには、アルバイトと社員の差を感じさせない職場が存在し、すべての従業員が成長できる仕組みが用意されていた。学びの場と社内資格に挑戦する機会が、アルバイト、社員の区別なく提供されるのだ。

すべての従業員に取得が義務付けられているのがバリスタという社内資格だ。これに例外はない。アルバイトの大学生も、役員としてヘッドハンティングされてきた人も、一様にOFF-JTの研修と現場研修の両方を経験し、バリスタを取得する。

スターバックスには接客マニュアルが存在しない。永井さんもバリスタ取得後、仕事を覚えながら自分なりの接客法を作り出していった。バリスタになりたての頃は、記憶できる注文数を増やすことに必死だった。続けていくうちに、常連客が新しく入った店員に「何かあったら永井さんに聞きなさい」というほど認められるようになった。

ひとつひとつは小さなことだが、確実に成長している自分が感じられ、それが



永井真紀
ながい・まき

1970年生まれ。茨城県出身。フェリス女学院大学卒業。番組制作会社の社員を経て2002年よりスターバックス南青山骨董通り店に勤務。シフトスーパーバイザーを務める。仕事のモットーは「笑顔で楽しく、Let's do some good!」。放送作家の横顔を持ち、アロマテラピーもたしなむ。

仕事の励みになった。マニュアルのない接客では商品説明やクレーム対応など、学ぶべきことや工夫の余地はつきないと感じた。

ファシリテーターで
教える楽しさ実感

バリスタの仕事に充実感を持つて取り組んでいた2002年末、ピアコーチ(所属店舗のパートナーの指導・育成担当)に認定される。これをきっかけに、人に教える楽しさにも目覚めた。さらに2003年12月、ファシリテーターの資格を取得した。

ファシリテーターはOFF-JTのバリスタ向け研修で講師を務めるために必要な社内資格。ストアマネジャー(店長)、デパートリクトマネジャーの推薦で受検できる。約100人いるファシリテーター

メモ

スターバックスコーヒーの人材育成

スターバックスコーヒージャパン株式会社は1995年、米国スターバックスコーヒーグループと株式会社サザビーの合弁会社として設立された。日本全国で580店舗を展開する(2005年11月現在)。

スターバックスのキャリアパスは、バリスタ→シフトスーパーバイザー→ストアマネジャー→デパートリクトマネジャーの4段階。各段階で育成プログラムによる研修が実施される。プログラムは店舗の日常業務を通じて学ぶ「インストアラーニング」と「クラス」と呼ばれる集合研修の2つに分かれる。

ストアマネジャー以上になるには正社員になる必要があるが、アルバイトのパートナーにも道は開かれている。シフトスーパーバイザーとして経験を積んだ後、正社員登用試験を受けることができる。これ以外にも、アルバイト・パートナーでも取得できる資格に、所属店舗のパートナーを指導する「ピアコーチ」や社外研修を指導する「ファシリテーター」がある。つまりアルバイト・パートナーが正社員パートナーを指導することもある。

コーヒーの知識を深めることを目的とした「コーヒーマスター」資格試験も実施。ストアコーヒーマスター→デパートリクトコーヒーマスター→エリアコーヒーマスター(国内に9人)→ジャパンコーヒーマスター(国内に1人)の4段階がある。

深 緑のエプロンを身にまとった店員が、矢継ぎ早に入ってくる注文をさばく。ミルクを豆乳に変えて、エスプレッソショットを追加、キャラメルソースは少なめに……。客が次々と注文する細かな要求にも対応していく。コーヒー好きで賑わうスターバックスコーヒーの日常だ。永井真紀さんは経験豊富なパートナー(スターバックスコーヒーでは雇用形態にかかわらず、すべてのスタッフをこう呼ぶ)だ。

スターバックスで働き始めたのは2002年夏のこと。前職はテレビ番組の制作会社で、1カ月間休みもなく働くことも珍しくはなかった。激務をこなす日々、スターバックスは身近にある癒しの場だった。転職を決めたとき、南青山骨董通り店が開店すると聞いて応募。「次の仕事を探すまでのアルバイトのつ



大きな魅力は 後輩が育つことで 私の成長を感じる」と

1の4割をアルバイト・パートナーが占める。

スターバックスのキャリアパスで、バリスタの上位に位置付けられているのがシフトスーパーバイザーだ。その役割は店長代行業務。店舗によっては、数十人いるパートナーの勤務シフトの管理や資材、食材の発注業務なども担当する。永井さんは2003年7月にシフトスーパーバイザーになって以来、その責務を担ってきた。

シフトスーパーバイザー資格を取得すると、時給もアップしやりがいもある。だが永井さんがより魅力を感じているのは、時給には直接反映されないファシリテーターの仕事だという。新人バリスタの成長が自分の成長として実感できるからだ。

後輩のバリスタと共に考え、学ぶ場

ファシリテーターが講師役を務める、OFF-ITのバリスタ育成プログラムでは、20人以上の参加者を4、5人ずつ4つから5つくらいのグループに分け、4時間のプログラムを5回にわたって実施する。参加者は顧客への応対を再現したロールプレイングやディスカッションを通して学ぶ。プログラムの中で、永井さんからファシリテーターは、「なぜできないかではなく、なぜ自分で考えようとするのか」と問いかける。自主性を持って働くことの大切さを教えなが

ら、後輩のバリスタと共に考え、学ぶことができる貴重な場だ。

商品知識を深めることを目的とした「コーヒーマスター」という資格もある。永井さんは国内に9人しかいないという、エリアコーヒーマンバサダーが主催している勉強会に参加している。こうした勉強会もバリスタである自分を成長させる絶好の機会と捉えているからだ。

あつという間の3年 正社員でなくとも充実

「1年くらい充電しよう」と、なんとなく始めた仕事だが、気がつけば3年以上も続けてきた。思っていた以上に面白く、やりがいのある仕事だったからだ。この間、バリスタに始まって、シフトスーパーバイザー、さらにはファシリテーターの資格を取得。日々の接客業務を通じてパートナーとして成長を続けてきた。

現在担当しているシフトスーパーバイザーがスターバックスにおけるキャリアの終着点ではないことは、永井さんもわかっている。社員になり、ストアマネジャーを目指すこともできる。しかし、いまのところ雇用形態を社員に変更して、ストアマネジャーに挑もうとは考えていない。社員でもアルバイトでも仕事に対する充実度は変わらないからだ。週に約38時間のシフト勤務をこなしながら、放送作家の仕事続ける、現在のワークスタイルが気に入っている。

IBMビジネス
コンサルティングサービス
コンサルタント
坂本正樹さん

個

人事業主として、これまで雇用されてきたIBMビジネスコンサルティングサービス（IBCS）と業務委任契約を結ぶことは、コンサルタントのキャリアを活かし、プロフェッショナルとして成長を続けるために選んだ働き方だった。完全な独立ではなく、同社との関係を維持することにしたのは、プロジェクトリーダーという役割の性質上、会社の看板を背負うメリット、社内で作ってきた人間関係の大切さ、コンサルタントが個人で事業展開する難しさを感じたからだ。きっかけは2002年の会社統合。キャリア目標のひとつだったパートナー制度が変容してしまった。そのとき提示されたのが業務委任契約だった。より重責を負い、プロとしてのスキルと報酬を高められると考えた。就職活動をしていた90年代前半、コ

仕事への思い入れは
社員時代より強く

ンサルティング会社は人気の就職先ではなかったが、人とは違うことがしたい、経営に近い場所で働きたいという思いからコンサルタントになった。上司からは「自分で成長を勝ち取っていき」といわれる環境。自律志向の強い坂本氏には向いていた。当時は漠然と同社のパートナーを目標に、コンサルタントとしてスキルを高めることに専念した。

入社3年目、チームリーダーの役割を担うようになっていた。担当していたプロジェクトの納期が守れなくなる問題が発生。ひとりでの課題解決に限界を感じるとともに、チームプロジェクトの

大切さを認識するようになった。顧客の期待と提供するサービスのギャップにも気づいた。「コンサルタントには顧客の期待に応えねばならないという切迫した思いがある。それを乗り越えられれば結果的に成長する」（坂本さん）。

入社6年目、リーダーを務めるプロジェクトのメンバーに、快適にパフォーマンスを発揮してもらうよう働きかけるために、休日に自費でコーチングや人材管理の研修に参加した。人を動かすのに必要なのは、お願いや命令ではなく、本人にやってみたいと思わせることだと、現場の経験や研修から学んだ。8年目

降は自ら仕事を受注してプロジェクトの全責任を負うようになり、仕事への思い入れもさらに深まった。

会社員の立場を離れ、「今までは会社に守られていたのだ」と感じることもある。だが仕事へのこだわりや思い入れは、会社員時代よりも強まった。メンバーへの信頼と一体感も高まったと感じている。時には慰労をかねてポケットマネーで彼らを旅行に連れて行くこともある。大きな責任を負って仕事をし、自らの裁量でメンバーを動機付けできる。「会社を持ってこんな感覚かも」と、起業の疑似体験をさせてもらっているとも感じている。業務委任契約は坂本氏とIBCS、双方に恩恵をもたらしているようだ。



坂本正樹
さかもと・まさき

1970生まれ。福岡県出身。筑波大学第三学群社会学類卒業。93年ブライズウォーターハウスに新卒入社。2004年2月、IBMビジネスコンサルティングサービスを退社、同社と業務委任契約を結び、引き続きコンサルタントとして活躍中。

メモ

IBCSのコンサルタント

IBCSは日本IBMのビジネスソリューションサービス部門とPWCコンサルティングが統合、2002年に発足した。入社するコンサルタントは、正社員かプロフェッショナル・コントラクト社員、いずれかの雇用形態を選択する。後者は有期雇用で、期間は2〜3年。2005年入社の新卒社員のうち40%が有期を選択。現在、正社員は約700人、プロフェッショナル・コントラクト社員は650人。坂本さんのような業務委任契約コンサルタントは35人で、社内で実績を積んだ人がこの働き方を選択している。

野口さとみ

のぐち・さとみ

1958年生まれ。兵庫県出身。1978年株式会社リクルート入社。1986年MSC(マネジメントサービスセンター)入社。同社を退社後も研修インストラクターとして活躍。2000年知恵プラスを設立、代表取締役社長を務める。IC協会会員。



お客様志向が 当たり前前になった

Various careers Case 3

インディペンデント・ コントラクター 研修トレーナー 野口さとみさん

研

修トレーナーとして20年近いキャリアがあり、現在はインディペンデント・コントラクター(IC)として活躍する野口さんだが、初めからトレーナーを志していたわけではなかった。短大卒業後入社したリクルートでは編集制作業務に携わり、コピーライターを目指していた。「クリエイターになる」と、20代後半で会社を辞め、フリーのコピーライターに挑戦したが挫折。就職先を探していたときにたまたま新聞の求人欄で見つけたのがトレーナーの募集広告だった。

再就職を考えたときには30歳手前まで来ていた。当時、28歳以上の女性が応募できたのは1社だけ。迷うこともできず、とにかく飛び込みました」と振り返る。

偶然の出会いが 一生の仕事に

こうして研修プログラムを提供する会社に就職した。それからというもの、研修トレーナーという仕事の持つテーマ性に惹かれて、今日まで続けてきた。当初は教える側という立場に違和感はないが、スキルや知識が伴わず苦労することも多かったという。トレーナーになったために、一番嫌いだっただ勉強を積み重ねる羽目になったが、新たなテーマに取り組み続けるうちに、知識も蓄え、少しずつ仕事の楽しさも見出しつついった。研修プログラムで伝えたいことを絞り込んでいく作業も好きだったという。

トレーナーとして仕事のコツもつかみ、収入にも満足していたが、入社して5年ほどたったころ、社内の関係者ばかり見て仕事をしている自分に違和感を持ち始めた。上司や担当営業、同僚講師にだけ受けのよい研修を続けていても意味がないのではないかと。そんな思いから会社を離れることを決意。新たな展開を求めて独立した。

ICになって仕事への姿勢が変わった。「お客様のことをよく勉強するようになり、お客様志向で考えることが当た

メモ

IC

インディペンデント・コントラクターとは、専門性の高い仕事を有期で請け負う独立・自立した個人のこと。ICという働き方の拡大は米国で先行したが、日本でも雇用の流動化ともあいまって注目され、2003年にはIC協会が設立された。同協会は、日本のプロフェッショナルなIC人口が数万人にのぼると推定している。

り前になった。若手社員向けの研修の依頼が来たなら、『どうして若手が育たないのか、一緒に探りましょう。調査させてください。背景や本当の問題点を見極めるために現場を見ましょう』といった話ができるようになった。上司にいわれるままに仕事をしてきた社員時代にはわからなかった、仕事の奥深さに気がついたのだ。

顧客の抱える問題を見極め、真の要望に合うように研修をカスタマイズしたり、課題に対して仮説を立てたうえで研修内容を組み立てたりする。仮説を立て、プログラムを改善していく過程は、野口さんにとって仕事で最も楽しい部分だという。また研修を発注する企業や人事が顧客であると同時に、実際に受講する現場の社員たちも顧客だと意識している。両者を満足させる研修を企画、実施することがピラーの獲得には大切な視点だと思っている。

収益高める良循環を生み出す 個の成長と人材活用の有機的結合

冒頭述べたように、正社員以外の人材にもさまざまな成長機会を与えることは、①雇用の安定を確保し、②すべての従業員のコミットメントを向上させ、③会社も成長させるという良循環を生み出すことができる。スターバックスのケースには、こうした良循環が顕著に見える。会社の事業戦略と正社員以外の人材活用が有機的に結びついているからだ。

店舗業務の80%にマニュアルが存在



しないとされるスターバックスでは、上から下へと機械的に教える・教わるのではなく、自主的に教えあう環境が仕組みとして提供されている。永井さんも「後輩バリスタを指導し、彼らが成長するのを見ることで自分も成長できた」とその成長実感を語っている。すべての従業員に同じ研修をしても、アルバイトの定着率が高いため、採用コスト削減にもなっている。バリスタに始まり、ファシリテーター、ディストリクトマネジャー、コーヒーマスターなどへと続く成長の道も、従業員の顧客志向を高めるためにデザインされたもので、従来型の昇進モデルとは異なる。そのため、あからさまに昇進に有利だからと資格を狙う者には、資格を与えないこともあるという。

IBMビジネスコンサルティングの場合も正社員以外の人材の活用が会社の戦略と合致している。業務委任契約という新たな働き方を導入することで、坂本さんのような優秀な人材を社内に留

まらせることができる。正社員で囲い込むことが難しい、自立した人材を活用するための仕組みといえよう。業務委任契約を結ぶ対象を「コンサルタントとして実績があり、人を育てられる人物」に限定することで、経験豊かなコンサルタントに人材育成の役割も担わせることができる。プロがプロを育てる環境の創出だ。業務委任契約を結ぶ個人にとっても、自分で会社を運営することの疑似体験ができたり、後輩コンサルタントを教えたりと、継続的な成長が望める好ましい環境だ。コンサルタントには上昇志向よりも自由に仕事をしたい志向が強い人が多いため、自律性の高い業務委任契約は受け入れられやすいと考えられる。

自ら切り開く成長に 健全な圧力は必要

坂本さんは、コンサルタントの成長過程について興味深い見解を示している。「コンサルタントは成長しようと思っ

仕事をやっているわけではない。顧客の厳しい要求や納期などのプレッシャーに負けずに、結果を出していくなかで成長をしていく。また、頼んだり命令したりするのはなく、相手のプライドをうまくくすぐりながら意見やスキルを引き出すこともコンサルタントを育てるコツだと指摘する。上下関係による指導・育成ではない、自分で切り開く成長には、健全な範囲での業績に対するプレッシャーが必要なことがわかる。

野口さんのケースからは、働き方を変化させることによる成長の可能性が見られた。会社員時代は、上司が部下を教えるというピラミッド組織のなかで仕事をしていた。そこでは上からの指示に従うことが最優先であり、顧客に合わせて研修内容を改善していくようなことはなかった。野口さんはICになって初めてトレーナーの仕事の深みに気づいたと語っている。ICという雇用形態によって、初めて成長機会が広がり、持続的な成長も可能になったのだ。