

「言語化できない価値」を資産に —AI社会における広告業界復権のシナリオ—

伊牟田麻耶

いむた まや

株博報堂

博報堂生活総合研究所
上席研究員

ファッション誌ライター、テレビ局、営業、コピーライターなど複数の職域を横断してキャリアを積み、2017年博報堂に中途入社。外資系トイレットペーパー、飲料、化粧品、ゲームなど多様な業種のマーケティングに従事。2025年より博報堂生活総合研究所上席研究員。組織や仕事における「言語化しにくい価値」に関心がある。長年の「SLAM DUNK」ファン。

この度は栄誉ある賞をいただき、大変光栄に存じます。広告が大好きでこの業界に入りましたが、ある時期、広告業界そのものを嫌いになりかけたことがありました。その苦しい時間の中で見つけたのが、「言語化できない価値」という問いです。もし今、組織の中で孤独や無力感を感じている人がいたら、この論文が小さな支えになればとても嬉しく思います。執筆を支えてくださった先輩や友人に、心より感謝申し上げます。

1. はじめに

6年前、家族に聞かれて困った質問がある。「今、なんの仕事をしているの？」

会社には通っていた。部署の名前が入った名刺もあった。けれどもわたしが言葉にまつまってしまったのは、異動を命じられたばかりの部署が「営業」とか「クリエイティブ」とか「広報」とか、わかりやすいイメージが湧く部署ではなかったからだ。JAAA懸賞論文第50回まで第6テーマ区分であった、「管理（人事、人材育成、総務、経理、システム、法務、広報、経営管理等）」の「等」にあたる部署だったのである。

現場ビジネスをサポートするための社内共有知を整備し、システムやソリューションを構築する……そう標榜して新設された部署の実態を説明するのは難しく、「社内インフラをつくったり、現場の事例を集めているいる考えたりとか……」と口ごもるわたしを見た母親はあわてて口をつぐみ、それっきり我

が家ではその話題が出たことはない。

「言語化」は「見える化」である。見えれば値札をつけられるが、「言語化できない」ものは見えないのと同義で、経済活動の中心にはなりにくい。母が飲み込んだ先の言葉は「それでお給料がもらえるの？」というもったもんな疑問だったはずだ。

時代を表す言葉はVUCAからBANIへと変わり、よりいっそう先の読めない世界へ突入している。だからこそ今ももっとも求められるスキルは「言語化」なのだろう。特にSNSの普及とAIの登場は、その必要性を加速度的に高めた。書店には多くの言語化ハウツー本が並び、「ビジネスで差がつくプロンプトの書き方」がネットニュースの見出しに踊り、SNSでは推し活イベントの詳細なレポートから闇バイトのトークマニュアルまで、「解像度の高い」文章が話題を集める。

そして広告業界とは、まさに言語化の力で存在感を示してきた業界だ。「ネーミング」「コピーライティング」「コンセプトメイキング」など、高度な専門人材による言語化の力

で、確たる地位を築いてきた。

しかし同時に、いま最も存在意義が問われている業界でもある。クリエイティブの制作や運用分析は、AIが一定の水準で代替できると言われて久しい。実際にハウスメージンシーなど、自前で運用するクライアント企業も増えつつある。

片や広告会社はAIの普及と高度化で消えた利益を補うべく、データサイエンスだファンマーケティングだと新領域に次々と名前をつけて価値化を進めている。「言語化しにくい業務」のケアは後回しになるのも、仕方がないことなのかもしれない。

だが、そんなに「言語化」できる仕事ばかりが優れているのだろうか。広告業界の歴史には、「言語化できる領域」だけでなく、「暗黙知」や「言語化しにくい価値」で成果を積み重ねてきた部分だってあったはずだ。

本稿は、生成AI時代における広告業界の復権の道を「言語化できない価値の再定義」に見出し、そのための新しい評価尺度を提案するものである。

2. 広告業界における言語化至上主義とその功罪

言語化のプロ人材によって、名だたるクライアントとの契約や広告賞を獲得する。そうした成功例の蓄積は、「クリエイティブ至上主義」「言語化至上主義」という業界文化を形成してきた。それは別に悪いことではない。しかしその結果、広告人は「言葉のプロフェッショナル」としての存在感を誇示する一方で、間接部門や現場オペレーションといった「言語化しにくい業務」を軽視する傾向にあったのではないだろうか。取引先やスタッフとのあうんの呼吸など、伝統的に言語化できない能力で評価されてきた営業業務に

おいてさえも、言語化能力に評価が偏る風潮が高まっている。

しかし、この文化構造には三つの限界があった。第一に、成果の可視化偏重によって組織内ヒエラルキーが固定化し、多様な人材の活躍を阻害したこと。第二に、言語化を過剰に価値化することで、「成果に表れにくい業務」、例えば関係調整やトラブル回避などが過小評価され、コンプライアンス意識が希薄になったこと。第三に、言語化を極めること自体がAIに代替されやすい土壌を作り出してしまったことである。

さらに近年の様々な事件の報道によって、広告業界や広告人に向けられる目は実に厳しくなっている。取引先だけでなく生活者からの信頼も失い、従業員のモチベーション低下や離職も招いてしまっている現状は無視できない。

3. 言語化しにくい業務の価値とは

では、「言語化しにくい業務の価値」とは何か。それは予定調和からはみ出した、「予期せぬノイズを歓迎する力」なのではないだろうか。

わたしは営業時代、2つの「越境」の価値を叩きこまれた。ひとつは「業種」の越境。上司は「担当先だけではなく、クライアントの業種と別の業種との境目にある"業際"を見ろ」とよく言っていた。まだ業種名も無いモヤモヤした領域こそ、ビジネスチャンスが眠っていると言いたかったのだろう。のちにわたしも健康飲料の商品開発に携わることになったが、確かに食品×医療や交通×アニメなど、異業種のコラボレーションによって生まれたヒット商品やサービスは少なくない。業界全体の潮流としても、コンサルやジョイントベンチャーなどの他業種ビジネスに踏み

込む動きは強まっている。

またもうひとつは、「人」の越境だ。かのドラッカーも「日本の成功の背後にあるもの」という論文で、お茶を飲みつつ世間話をするビジネス文化を挙げている。実感としても、所属部署にとらわれず話をしてくれる越境者からもらったヒントは多かった。

「なんか面白いことできないですかね？」と雑談に来るキャスティング担当者や、「余計とは思いますが」、とルールの抜け穴となるアイデアを教えてくれた法務担当者。逆に全く知らない営業チームに「ちょっと相談に乗って」と言われてブレインストーミングに参加し、ぼろっとこぼしたコンセプトが形になったこともある。

さらに、越境者は社員とは限らない。わたしが新部署に異動して心細かった時、業務でもないのにある種の非公式メンターとしてわたしの面倒を見てくれ、組織への定着をサポートしてくれたベテラン派遣社員の方のことは忘れられない。

業種や職務の境界線を飛び越え、自分と違う文化の人たちと交流する。それは大きな変革を生む可能性を秘めている一方、忍耐と葛藤の連続でもある。

だからだろうか、広告業界には予期せぬノイズを受け入れ、覚悟を決めて進むための暗黙知が息づく俗語が残っている。「仁義を切る」「鉛筆なめなめ」「えいやで決める」……一見うさん臭く、合理的に説明がつかず、マニュアル化できない言葉。でもそれは、AIが「形式知」を集めても生み出せない、人間ならではの「経験知」の証だ。

越境で生じたノイズや混沌を受け入れるからこそ、それぞれの経験知をかけあわせた「共創知」が芽吹く。改めていま広告業界には、言語化しにくい価値を見直す道が求められているのではないか。

4. 越境協働度 (Beyond-Boundary Index: BBI) の提案

近年では「見えない貢献」を拾い上げる試みとして、ピア評価やピアボーナス制度が広がっている。社員同士が感謝や称賛を送り合いインセンティブにつなげる仕組みは、確かに数字だけの硬直的な評価でなく、組織の多様な貢献を浮き彫りにする効果がある。

しかし、①評価が直属のチーム員や親しい同僚など関係性の強い人に偏りやすい、②感情に依存し人気投票化しやすい、③組織横断的貢献の全体像を示しにくい、といった課題がある。企業の意思決定や人材配置に活かすには、不十分な尺度と言わざるを得ない。

そこで提案したいのが、「越境協働度」を測るBBI (Beyond-Boundary Index) という指標だ。これは単なる感謝のやりとりではなく、部署や専門領域をどの程度またいで活動したかを「情報共有」「共同企画」「調整役」「統合リーダー」など行動レベルでスコア化する仕組みである。「目立つ成果」でなく「組織を支えるプロセス」を客観的に可視化し、誰がどの場面で「越境」しているか把握できる。感情ベースに偏るピア制度に比べ協働構造の記録や分析がしやすく、間接部門など成果が見えにくい人材こそスコアが積み上がる可能性もあるだろう。

ただし越境の「質」の担保は難題だ。形式的な「越境アピール」や数値稼ぎの横行のリスクや、かえって混乱を招く「余計なお世話」が頻発しては元も子もない。

この課題を補う仕組みとして、BBIスコアにピア評価の定性的フィードバックを組み合わせるハイブリッド型を提案したい。たとえばある社員が「部門を越えた調整役」とスコアを獲得した場合、「温かく話を聞いてくれた」「リスク対応が早く助かった」など感謝

の声があったかもチェックして紐づける。定量と定性の両輪で可視化されることで、単なる数値稼ぎでなく、人の心に届く評価体系になりうるのではないか。

またBBIの定着には、人間の負荷を減らす工夫も欠かせない。会議ログや社内コミュニケーションの自動収集など、AIの活用が重要だ。高スコアに共通する「越境インサイト」の抽出・分析を通じ、新規事業や業務改善の種の発見までできれば望ましい。

定量化が難しかった挑戦やサポートを可視化し、社員個人のキャリア価値として認める。そして、会社の資産を生み出す共創知を育てていく。その積み重ねは競争力の源泉になるだけでなく、多様な人材を引き寄せる求心力となり、ひいては生活者からの信頼回復にも貢献することだろう。

5. AI社会における 広告業復権の道筋

「言語化しにくい業務」に光を当てることは、単なる公平性の問題にとどまらない。それは、組織の活力を持続させる根幹にかかわるテーマである。いま言語化できない業務にどんな可能性を見出すかという視点には、将来の企業利益だけでなく、どんな人を育て、どんな組織文化を育てていくかという視点も含まれるはずだからだ。AIがどんなに学習しても、社員や文化を育てることは人にしかできない。

企業はしばしば「成果主義」掲げる。しかし、成果だけを重視すればするほど、実際には目に見えない貢献の部分が衰弱し、組織の血流は滞ってしまう。誰かが日々の火消しをし、誰かが新人の定着を助け、誰かが見えない摩擦を和らげているからこそ、クリエイティブもイノベーションも成り立っている。

BBIはそうした「組織の血流」を定量的に把握する補助線となり、ピア評価と掛け合わせることで客観性と体温を両立する。

2023年3月期から、有価証券報告書には人的資本の開示が義務化された。初年度に金融庁が好事例として発表した企業には、ピアボーナス制度のサービスを開発したUniposや、KPIに代わる新評価制度としてOKR (Objectives and Key Results) を導入した花王などが名を連ねた。組織のサイロ化を解消し、人的資本価値を可視化する取り組みへの本気度が、これからは企業に問われていくといえよう。

BBIは広告業界にとどまらず、人材・医療・金融など「人と人との信頼を資産とする産業」にも応用しやすい。むしろ越境の力を発揮するツールとして、他業界と検証・共創を重ねていけば、さらに柔軟性や定着度の高いフレーム設計も可能となるはずだ。

6. おわりに

ちなみにわたしは不本意な異動で減入っていた時、営業から労務系の部署に異動したばかりの同期に泣きついたことがある。きっと気持ちをわかってくれるだろうと思ったのだが、彼女は「また言ってるの？ 今度さー、うちの近くでちょっとイイ感じのスナックあるから飲みに行こうよ」と明るく言い放ったのだった。

同じ話を繰り返しても延々と聞いてくれるAIとは大違いだ。しかも、「ちょっとイイ感じのスナックで飲もうよ」だなんて、AIなら絶対に言わない。でもわたしは、境遇や苦悩をつぶさに言語化されてアドバイスされてしまったら、もっと苦しくなったかもしれないと思直した。よくわからない飲み屋に、とにかく一緒に繰り出そうといういいかげん

さが、「言語化しにくい業務」に後ろめたさと疎外感を抱えていたわたしの心を、かえって温めてくれたのは確かだ。

AI社会の変化は、広告業界にこれまでの強みを失わせつつある。しかしその逆風は、未評価の資産を再発見し、再定義する契機をもたらした。広告業界が持つ「言語化できない価値」は、時代錯誤どころか、むしろAI時代にこそ重要性を増しているといえる。

「言語化のプロ」から「言語化できない価値の翻訳者」へ。言語化至上主義を乗り越え、人間ならではの「予期せぬノイズを歓迎する力」を資産や武器として解釈し直すことで、広告業界はAI時代における新しい存在理由を確立できるはずだ。そんな話を、イイ感じのスナックで、同期とだらだら語り合ってみたいと思う。

●参考文献一覧

磯野真穂 (2022) 『他者と生きるリスク・病い・死をめぐる人類学』 集英社新書

太田肇 (2022) 『日本人の承認欲求－テレワークがさらした深層－』 新潮新書

頭木弘樹 (2024) 『口の立つやつが勝つてことでいいのか』 青土社

岸本裕紀子 (2012) 『感情労働シンドローム体より、気持ちが疲れていませんか?』 PHP新書

宮森千嘉子、デイヴィッド・リヴァモア (2025) 『強い組織は違いを楽しむCQが切り拓く組織文化』 日本能率協会マネジメントセンター

山田鋭夫 (2025) 『ゆたかさをどう測るか－ウェルビーイングの経済学』 ちくま新書

山田陽子 (2019) 『働く人のための感情資本論 パワハラ・メンタルヘルス・ライフハックの社会学』 青土社

山本龍彦 (2024) 『アテンション・エコノミーのジレンマ〈関心〉を奪い合う世界に未来はあるか』 KADOKAWA

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー

(2025) 2025年2月号「従業員体験働きがいを実感できる環境づくり」ダイヤモンド社

DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー (2025) 2025年10月号「マネジャーという仕事 この人がいるチームは強くなる」ダイヤモンド社

●参考・引用サイト

HARVARD BUSINESS REVIEW “Behind Japan’s Success”

(<https://hbr.org/1981/01/behind-japans-success>) アクセス日時2025/09/30

金融庁有価証券報告書のサステナビリティに関する考え方及び取組の開示例3. 「人的資本、多様性等」の開示例 (<https://www.fsa.go.jp/news/r5/singi/20231227/06.pdf>) アクセス日時2025/09/30

日経ビジネス「職場にはびこる「言語化」のプレッシャー若者を追い詰める呪いの言葉」(<https://business.nikkei.com/atcl/seminar/19/00118/00376/>) アクセス日時2025/09/30