

めざすキャリアを勝ち取る “会社選びの10か条”

プロとして地力を上げて自分の価値を高めるためには、どのような「会社、職場の選び方」をしたらいいのか。大事なものは、自分自身のキャリアアップを起点にするのではなく、顧客への提供価値を高めるため、いかにして高い専門性と独立性を保ち、自らの意思で学習と自己変革を続けていくかだ。併せて、プロが活躍できる組織を見分ける10か条を紹介する。

「自分の価値」「プロ」「地力」

私は2008年10月に「強い会社は社員が偉い」(日経BP社)を出しました。その中で、知的資本が産業の要になる21世紀は、知的資本そのものである「社員」を主役にすえて、社員を人件費という「コスト」ではなく、顧客価値という「バリュー」を生む原動力として活かす経営や人事のあり方＝「社員様第一経営」が重要になることを示しました。

本稿では、ビジネス・プロフェッショナルが社員の立場から、自分たちをコストではなく、顧客価値を生む「資産」として活かす「知的資本活用型企業」を見極める視点と、そんな会社で活躍するためのキャリア観を示します。

まず、「自分の価値」「プロ」「地力」というキーワードを整理しながら、プロに求められるキャリア観を示しましょう。

「自分の価値」は、誰が決めるのでしょうか？ 私は、職業人の価値を「顧客や社会に対して生み出す付加価値の大きさ」ととらえています。つまり、仕事における「自分の価値」は、自分上司や会社ではなく、顧客や社会が決めます。これがキャリアを考える1つめのポイントです。

そして、2つめは「プロ」の定義です。プロとは何か？ まず、ここで言うプロとは、「ビジネス・プロフェッショナル」に限定します。プロとは、「高い専門的な能力(技術・技能、知識の高さ)をもとに、特定の顧客のため、独立してサービスを提供する職業人」を指します。つまり、プロとしてキャリアを高めるには、「高い専門性」「顧客価値創造の追求」「独立性」を常に保つことが求められるのです(図表1)。

3つめの「地力」は、「プロとして備えている本来の能力」を意味します。プロとして地力を上げるには、現状の自分の力に慢心せず、常に「学習する」ことが求められます。顧客に仕えるプロの学習とは、自分の好みや都合によるのではなく、顧客にとっての仕事の成果を高めるため、自らの意思で常に学習し、変わり続けることです。つまり、「プロの地力」を高めるキーワードは、「仕事の成果の向上」「継続的学習」「自己変革」です。

これらを整理すると、特集テーマは「顧客への提供価値を高めるため、いかにして高い専門性と独立性を保ち、自らの意思で学習と自己変革を続けていくか」と、読み替えることができます。ここで大切なのは、プロとして地力を上げ自分の価値を高めることは、自分自身のキャリアアップという自己都合のために大切なわ

けではなく、自分が顧客に提供する価値を高めるために欠かせないという点です。

そして、顧客への提供価値を高め続けるには、専門家として独立したプロであっても、チームで仕事をするのが多くなります。なぜなら、本当に顧客にとって価値のある仕事をしようとしたら、1人で成し遂げるのはむずかしいからです。得手不得手を補完し合うプロたちがチームを組んで協働するほうが、質の高い仕事ができます。そこで、本稿では、ビジネス・プロフェッショナルをめざす人が、「プロとして自らの専門能力をどのように高めるか」という自己分析の視点ではなく、チームで働くにあたり「プロとして自分の専門能力を活かしながら、顧客価値の創造に専念できる組織」を見極める視点をお伝えします。

キャリアの3つの落とし穴

会社の選び方の具体論に入る前に、本誌の読者の多数を占める20代、30代の社会人が、プロのキャリアを志向するにあたって陥るかもしれない3つの落とし穴にふれます。それは、「キャリア・ボヘミアン」「職人幻想」「即戦力志向」の3つです。

図表1 プロの定義

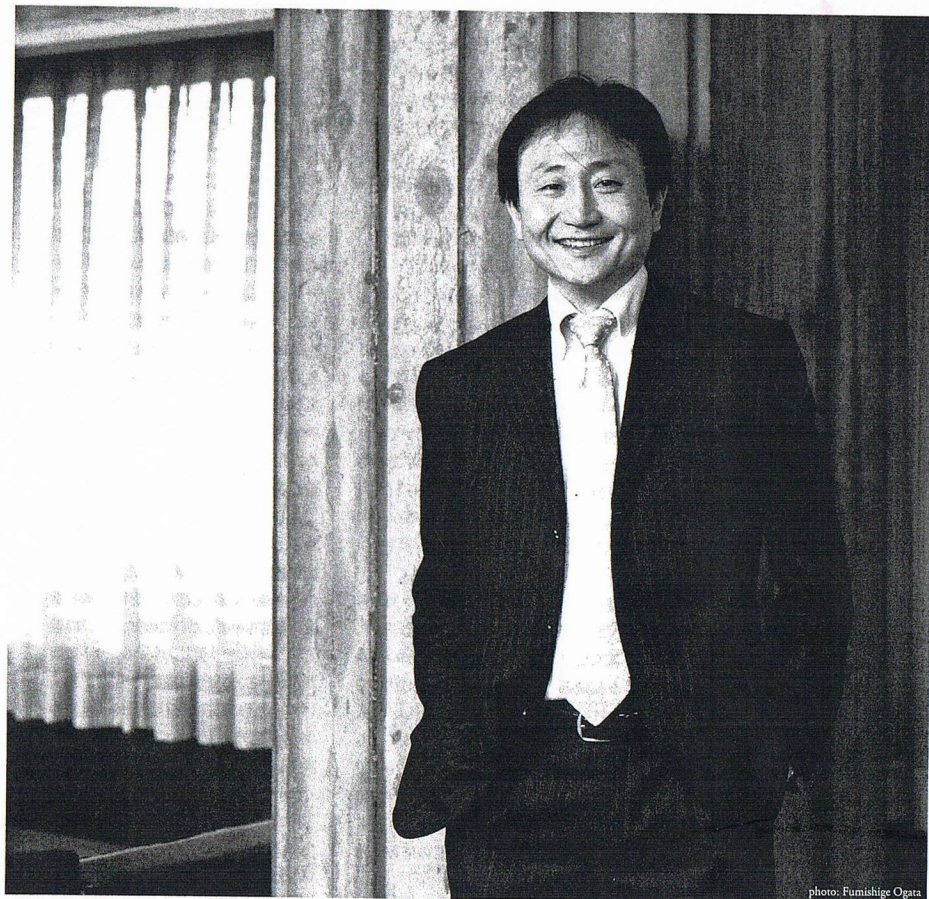
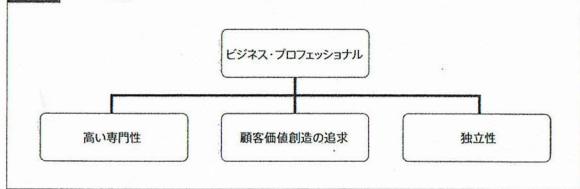


photo: Fumishige Ogata

永禮 弘之 (ながれ・ひろゆき)
エレクセ・パートナーズ代表

1965年東京都生まれ。早稲田大学教育学部卒業。化学会社の経営企画、外資系コンサルティング会社のコンサルタント、衛星放送会社の経営企画部長・事業開発部長、組織変革コンサルティング会社の取締役などを経て現在に至る。エレクセ・パートナーズ(<http://l-exceptpartners.co.jp/>)では、医薬品、食品、情報通信、外食など幅広い業界にて、7000人以上の経営幹部、若手リーダーの育成を支援。ASTDインターナショナル・ジャパンのリーダーシップ開発委員会委員長。著書に「強い会社は社員が偉い」(日経BP社)、「ビジネススクールで身につける 問題発見力と解決力」(共著、日経ビジネス人文庫)などがある。「日経ビジネスオンライン」で「野々村人事部長の歳時記」「強い会社は社員が偉い」を連載。

キャリア・ポヘミアン

「キャリア・ポヘミアン」とは、はっきりした定見もなく、職場を転々と移っていく人のことです。キャリア・ポヘミアンは30代中頃を過ぎてしまうと、労働市場での価値が上がらず、つぶしがきかなくなってしまう。なぜなら、キャリア・ポヘミアンは、仕事で大した成果を上げることなく職を転々としてきたため、企業にとって「コスト」が高く使い道が限られていて、魅力が低い人材だからです。このように定義すると、「自分とは関係ないな」と思われる人があるかもしれませんが、無意識のうちにキャリア・ポヘミアンになってしまうことがあります。

よくあるのは、「自分探し」をしている人です。「どこかに自分が活躍できる職場がある」「どこかに自分を活かしてくれる天職がある」と考えて、目の前の仕事に身が入らない人たちです。このタイプの人は、現在の仕事の内容、職場の環境、給料、上司や同僚との人間関係など、何かしら不満要素を見つけ出して、今勤めている職場は、常に「天職」というゴールにたどり着くまでの1つのステップにすぎないと、自分に言い聞かせています。

20代の若手コンサルタントには、自分探しをしている人が結構います。彼らは、プロジェクトや職場の良し悪しを判断するときに、「自分の成長やキャリアに役立つのか」に力点を置きます。また、自分にとって有用だと思ったスキルや知識を身につけることには貪欲です。

しばらくすると、彼らは、キャリアアップをめざして、少しでも給料が高くてステータスを高めることができる職に転職しはじめます。中には、ハクをつけるために、著名な大学院のMBAを取ることに励む人もいます。給料やステータスの高

さは自分の市場価値と考えるからです。

しかし、彼らには「自分はプロとして顧客や社会にどのような価値を提供できるのか」という視点が欠けていることが多いのです。つまりプロの価値は、MBAというハクでも、名が通っているコンサルティング会社に勤めているというステータスでもなく、眼前の顧客が、自分が仕事で提供する価値に応じて決めるということに気づいていないのです。

自分がどんな価値を提供できるかは、自分のキャリアアップだけをめざして職場を転々としていても見えてきません。大切なのは、今一緒に仕事をしている顧客が「自分の何を認めてくれているのか」「自分が行ったどんなことに喜んでくれたのか」をきちんと押さえて、顧客にとって価値がある仕事をして喜んでもらうには、どんなスキルや知識が必要なのかを考え、その習得に励むことです。

職人幻想

2つめの落とし穴は、「職人幻想」です。職人幻想とは、特定の専門分野のスキルや知識を高めればプロとして生き残っていけるという考え方です。しかし、職人の技能や技術は、顧客や社会から切り離されてそれだけで成立しているものではありません。顧客の事業や業務、市場の動向、社会環境の変化などに応じて、求められる技術や技能の内容、水準は変わります。

たとえば、情報システム(IT)技術者は、ネットワーク、データベース、データ処理、通信、セキュリティ、保守運営といった技術やサービスの領域ごとに専門特化しています。IT技術者の中には、自分が携わる技術やサービスの専門領域のスキルや知識を蓄えることには一生懸

命ですが、顧客や市場に対する感度は高くない人がいます。

ITは、顧客の業務や社会生活を便利にするためにあります。そして、ITのプロに求められるのは、高い専門性を持って、顧客に質の高い技術やサービスを提供することです。ここで求められる「高い専門性」は、自分が得意な技術やサービス領域だけではありません。顧客をめぐる市場・競争環境、顧客のビジネスモデルや業務プロセス、顧客の商品やサービスの内容、顧客の先の顧客のニーズ、地球環境やグローバル化などの経済社会動向についても、日頃からアンテナを張り、市場や社会の変化に伴う顧客の事業内容、業務プロセスの変化を見極め、提供技術やサービスをその変化に適応させることも含まれます。

先日、独立ITコンサルタントの知人から、顧客との守秘義務に抵触しない範囲内ですが、地球温暖化対策としてCO₂を地中に固定化する技術の概要を教えてもらいました。この知人は、最近大手エネルギー会社のプロジェクトに関わっているようです。顧客にとって、技術者自身の専門分野だけでなく、顧客の事業や業務にも明るい外部専門家は、課題解決を相談できる頼もしい存在になります。

即戦力志向

また、3つめの「即戦力志向」の落とし穴も避けてほしいものです。即戦力志向とは、できるだけ短期で仕事の結果を出そうとする考え方です。プロだから少しでも早く仕事で成果を上げたいと考えること自体は、理想論としては間違っていない。ただし、プロは高い専門性を求められます。通常はそれなりの年月をか

けて経験を積んでいきます。いくら焦って仕事で成果を上げたいと思っても、そう簡単に顧客に高い価値を生み出せるような専門性は身につけません。

たとえ、類似のサービスを行っている会社に転職したとしても、その会社の市場における差別優位性、サービスの特徴、顧客の業界特性やニーズなどがすべて前職と同じであることはありません。何かしら、転職後に補わなければならないスキルや知識があるものです。

また、チームで仕事をするには、一緒に働くメンバーたちと信頼関係を築くことも大切です。1人でやることなどたかかしてしているので、お互いの力を引き出して補完し合うためには、仕事仲間との信頼関係は欠かせません。そして、人と人が信頼関係を築くには、ある程度時間が分かかります。

独立しているコンサルタントや技術者の知人たちと、どれくらいの期間で一人前になれるかについて議論したことがあります。データで検証したわけではありませんが、3年から5年というのが大方の意見でした。また、プロとして一人前の人が新しい職場に移った後に、最低限求められる仕事のパフォーマンスに達するのにどれくらいかかるかについては、半年から1年という意見が大半でした。

また、以前携わった大手外資系製薬会社の組織改革プロジェクトで、日本人の外国人トップから、組織改革の成功のカギを教えてもらったことがあります。「組織改革を成功させようと思ったら、就任後半年は自分から動いてはいけません。顧客や現場から情報を集め現状の課題と対策に関する仮説を立てること、組織内外のキーパーソンたちと信頼関係を築くこと、この2点を抜きにして、改革はう

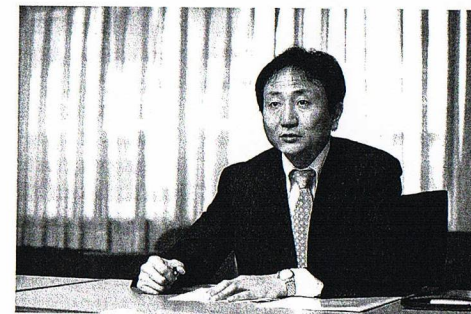
プロが活躍できる組織を見分ける10か条

ここまで、プロに求められるキャリア観と、避けてほしい落とし穴にふれてきました。次に、プロがチームを組んで仕事をするにはどんな組織が望ましいのか、10の視点を示します。

前述したとおり、プロであっても、チームを組んで仕事をするほうが、顧客に高い価値を提供することができます。したがって、顧客にとって高い価値の仕事をしたばかりの頃は、顧客へのプレゼンテーションの役目がもらえれば、プレゼンテーション関連の本を読んだり、ナレッジ・データベースから資料を取り込んだり、仲間リハーサルに付き合ってもらったりしました。自分がほとんど土地勘のない業界のプロジェクトに任せられたときには、データベースにある世界中のプロジェクト資料を読み漁り、業界団体に向いて専門資料を入手したりして

するために必要なスキルや知識を1つひとつ身につけていきました。

そこで、プロとして専門性や独立性を保ちながら、チームで高い顧客価値を生み出したり、互いに学習と自己変革の刺激を与え合ったりできる「プロの理想郷」を見極める視点をお伝えします。これらの視点は、プロをめざす読者のみなさんが働くのに望ましい組織を判断するヒン



図表2 プロが活躍できる組織を見分ける10か条

- 第1条 「心の掛け軸」が根づいているか
- 第2条 スキル買い、業績買いをしていないか
- 第3条 組織のメンバーたちに好感が持てるか
- 第4条 メンバー構成は多様か
- 第5条 いろいろな経験をするチャンスがあるか
- 第6条 現場の発言力が強いのか
- 第7条 組織に遊びがあるか
- 第8条 人事のしぐみに一貫性があるか
- 第9条 情報や知恵がオープンに共有されているか
- 第10条 一般社員も組織全体の意思決定に参加しているか

トになると信じています(図表2)。

第1条 「心の掛け軸」が根づいているか
 プロとしてチームで仕事をするには、ミッション(組織の提供価値)、ビジョン・ゴール(組織がめざす姿)、バリュー(組織共通で大切にしている価値観)という組織共通の「心の掛け軸」が、組織内に根づいていることが最も大切です。なぜなら、組織の心の掛け軸の存在が、プロが組織に属する軸であり、組織の求心力になるからです。この点が食い違ってしまったら、プロにとって一番大切な顧客への価値提供のあり方も、どこかでずれてしまいます。顧客に高い価値を提供するには、プロであってもチームを組んだほうが良いと繰り返してきましたが、心の掛け軸が共有されない一匹狼の集団ならば、組織に属して一緒に仕事をする意味がありません。

では、どうやって組織に心の掛け軸が根づいているか見分けるのでしょうか? まず、その会社の幹部に会ったときに、何を自分の会社の魅力として訴えているかに注意してください。自分の会社

のビジネスモデルの素晴らしさ、競合に対する差別優位性だけを強調しているならば、要注意です。また、売上高や利益など数値目標だけを並べ立てていたら、黄信号です。

なぜなら、売上、利益志向に偏っている会社の経営陣は、顧客や社会への価値提供というプロ集団本来の存在目的を見失っているおそれがあるからです。本音では、「儲けられれば何をやってもいい」と考えているかもしれません。そんな会社では、プロはいい仕事はできないでしょう。一方、初対面のあなたに対し、対等な立場で、組織の心の掛け軸をわかりやすく説明してくれるのであれば、安心していいでしょう。第一関門突破です。

第2条 スキル買い、業績買いをしていないか

採用や評価において、スキル水準や職務経験のみに焦点を合わせている組織は、プロが仕事を長く続けるのはむずかしいでしょう。プロがチームを組むには、心の掛け軸の共有が前提になりますが、社員や経営者たちがそれを本当

に大切にしているのかどうかは、採用や評価に表れます。採用や評価で、スキル水準や業績だけを見ている場合は、プロと一緒に価値提供するパートナーではなく、あなたを都合のいい「作業マシン」としか考えていないかもしれません。

2008年後半からアメリカのビッグスリーが窮状に追い込まれています。トヨタ自動車など日本の自動車メーカーが、カイゼン活動を通じて現場の社員の自主性を引き出し、商品品質向上とコスト削減を不断に行ったのに対し、ビッグスリーは生産効率やコスト、品質の劣る自動車しかつくれなくなったために競争力が落ちたのが根本原因だと言われています。

20世紀初頭にT型フォードを世に送り出したフォードの経営者は、製造現場の作業員について、「手足だけでいいのに、頭までついてくる」と嘆いたそうです。作業効率を重視した彼にとって、現場の作業員は、決められた作業を言われた手順どおりにやってくれば良かったのです。21世紀初頭の現在、知的資本活用型企業では、対等なパートナーとして心の掛け軸を共有し、互いに尊敬、信頼し合うことが大切です。採用や評価において、心の掛け軸を共有できるか判断する試金石となる職業観を重んじないということは、手足だけでなく頭までついてくると嘆いたフォードの経営者と、社員に対する見方は大して変わらないかもしれません。

第3条 組織のメンバーたちに好感が持てるか

プロにとって、自分が属する組織のメンバーたちに好感が持てるかどうかは非常に大事です。職業人として相手に好感を持つのは、仕事上の価値観が近いから

であることが多いものです。同僚たちと価値観が異なり心の掛け軸を共有できないのであれば、あなたがその組織で活躍するチャンスはほとんどないでしょう。

私自身の経験では、仕事上の付き合いが不本意な結果に終わる根本原因は、相手との間にそもそも信頼関係を築けなかったことによります。今では、価値観を共有できずとも相手とは、利害が一致しなくても、仕事を一緒にするパートナーの関係にならないようにしています。

第4条 メンバー構成は多様か

組織のメンバーが心の掛け軸を共有していることは大切ですが、得意分野や業務経験まで似通っていると、成長の機会が限られてしまうおそれがあります。プロが組織に属するメリットは、互いの強みを活かし弱みを補うことです。自分とは異なる得意技を持つ人と一緒に働くとは、自分の創造力が刺激されたり、成長のヒントをもらえたりします。これがチームで働く醍醐味です。

一方で、仕事のバックグラウンドが似通った人たちが集まる組織では、既存のスキルや知識を伸ばせたり、自分に似た人に囲まれて居心地がよかつたりするかもしれません。しかし、新たな視点を得られる刺激的な体験はあまり望まれません。また、あなたが組織の主流派に属さない場合は、部外者として扱われ、組織に与り込むのがむずかしくなるかもしれません。

大手コンサルティング会社の中には、東大卒・有名大学院MBAホルダー・著名企業出身という3点セットを持つ「サラブレッド」をそろえているところがあります。これには、顧客に「これだけ頭が切れて優秀なコンサルタントがそろっている

のだから、うちに仕事を任せても大丈夫ですよ」というメッセージを送るマーケティング上の意図が隠されています。しかし、そのようなモノ・カルチャーの組織で働く場合は、プロにとって大切な視野を広げる経験が乏しくなるおそれがあります。

第5条 いろいろな経験をするチャンスがあるか

プロにとって自分の専門性を高め、地力を引き上げることは死活問題です。そのため高い学習力が必要なのですが、そもそも学習するチャンスが少ない組織では、学習力を高めることがむずかしい。一方、肩書や年齢にかかわらず、いろいろな経験をできるチャンスがある組織では、早く着実に成長することができます。

上司やプロジェクトマネージャーにとって、経験が浅い人に仕事を任せるのは勇気がいらいます。短期の成果を考えれば、経験が豊富な人に任せるほうがリスクが減ります。したがって、組織全体で人材育成の優先順位が高くないと、短期の成果が重んじられ、なかなか新しい仕事を任せてもらえないこととなります。

以前、就職先として新卒の学生に人気が高いIT系ベンチャー企業の社長とお話したときに、「社員の成長と短期の成果のバランス」が話題になりました。その社長は、「私は、短期の成果より人の成長を優先します。だから、チームの大黒柱をどんどん異動させます。なぜなら、大黒柱を異動させると、新しい仕事に移った本人と、大黒柱がいなくなった後に残った人たちの両方に成長のチャンスが訪れるからです。短期のパフォーマンスの低下は気にしていません。成長した人たちがすくすくと埋め合せてくれますから」と言い切っていました。こんな考えが根

づいている組織では、社員はいろいろなチャンスに恵まれます。

第6条 現場の発言力が強いのか

特に大きな組織では、本社ではなく現場の発言力が強いことが、プロが活躍するには欠かせません。そもそも、中央集権的で本社の発言力が強い会社は、プロが力をふるうにはむずかしい環境です。プロは、組織に属していても、組織の利益よりも顧客への奉仕を優先し、独立性を保つことが求められます。実際にはどこまで顧客へのサービス水準を守りながら、組織の利益を維持するか、むずかしい判断が求められる場面があります。そんな場面では、現場の状況を熟知した現場のプロにしか判断は下せません。

もし、本社の発言力が強い会社であれば、必ずしも現場のプロが判断を下すことができないかもしれません。そうなる場合、投入コストなどの制約から顧客サービスの質が許容できない水準まで下げられるおそれがあります。このような組織では、プロが長く質の高い仕事を任せていくのはむずかしいでしょう。

たとえば、アメリカに本社がある外資系企業の日本法人では、大半の重要事項の意思決定権限を本国が握っているところが多いのです。さらに株主への利益還元を重んじる本社は、中長期の政策よりも、短期の投資対効果やコスト効率を追求しがちです。したがって、本国の意向を確かめるため、意思決定や組織運営が滞ることもめずらしくありません。

また、日本の現地法人の幹部のほとんどが、本社の意向に無条件に従うイエスマンで固められているかもしれません。外資系企業の「実力主義」や「成果主義」というイメージを信じて、年齢や性別を

間わず、能力さえ高ければ裁量を持ってやりがいのある仕事ができると思い込んでしまうと、裏切られる可能性があります。実際は、顧客価値の創造と本社の意向の板ばさみになり、無力感を味わうことになるかもしれません。

私自身も、外資系化学メーカーで営業をしていたときに、苦い経験をしました。当時、私の担当商品の中国、東南アジア向け輸出量が急激に増えていました。生産設備はフル稼働で他社から購入してしのいでいたので、設備増強投資をすべきだと私は考えました。本国が投資採算を厳しく吟味することはわかっていたので、アジア市場の需要予測や個別の大口ユーザーへの販売予測などの数字面の裏づけをととのえ、関係部署と協議して設備投資金額の削減策も盛り込んだ投資計画を立てました。こうして万全の準備をして、営業部長とともに親会社のアジア太平洋地区本部を訪れて、設備投資の承認を得ようと試みました。しかし、高い投資採算が見込めることを訴えても、アジア太平洋地区本部の幹部の結論はノーでした。

釈然としないまま帰国した数か月後、私が開拓したアジア市場の顧客に、親会社の同じ商品の販売担当者から売り込みがあったことを知ったのです。また、この親会社との交渉後の最初のキャリア面談で、上司から異動を打診され、ほかの部署に移ることに表明了。面談での上司の済まなそうな表情を見たときに、この会社では踏んではいけないトラの尾を自分が踏んだことに気がつきました。

第7条 組織に遊びがあるか

既成概念にとらわれて当たり前のことだけをしても、プロは高い顧客価値

を創造できません。プロは、チームを組んで創造力を高め合うことで、世の中を変える技術や商品を生み出します。

そして、斬新な技術や商品は、官僚制組織からは生まれません。なぜなら、指揮命令系統が明確でルールを重んじる官僚制組織は、「効率」と「管理」を追求しているからです。プロとして「創造」と「自立」を求め、これまでにない顧客価値を生み出すには、官僚制組織とは異なる運営をしている組織が望ましいのです。

それでは、プロとして自由に創造性を発揮できる組織運営のカギは何でしょうか？ 遊びは、人間の創造力を解き放つてくれます。趣味で好きなことをやっているときには、誰の指図も受けずに、驚くほどの集中力で素晴らしい作品をつくることができます。誰かに指示された公式の仕事だけを決められた方法でやっても、プロとして質の高い仕事はできません。仕事を遊びのように楽しめるような仕掛けが、組織にあることが大切です。

たとえば、iモードは、サービス開発プロデューサーの松永真理さんを囲んだサロン「クラブ真理」に、「新しいことに加わるのはおもしろそうだ」と思って立ち寄ったさまざまな人から、アイデアを得て生まれました。グーグルでは、技術者たちに組織の正式な仕事以外に全体の業務時間の20%を使うことを奨励しています。「グーグル・アース」などの斬新なサービスは、当初は非公式だったプロジェクトから生まれています。こういう「遊び」がある組織では、プロ同士でさまざまな化学反応を起こして、斬新な商品やサービスを生み出すことができます。

第8条 人事のしくみに一貫性があるか
プロを活かす「環境」や「風土」をつ

る土台が人事のしくみです。人事のしくみが、どこかの会社からの借り物ではなく、自社の心の掛け軸や事業特性に合っていることは、プロがチームを組んで協働するには大切です。

採用から評価、報酬、キャリア開発に至る人事のしくみ全体に、その組織の事業特性や価値観が首尾一貫して反映されていることが、社員のモチベーションに大きく影響します。組織の不協和音や上司への不信感、人事のしくみがバラバラで、場当たり的な対応が横行していることが原因で生じることが多いのです。プロは、自分の仕事の質や成長に強くこだわるものです。それが顧客価値の創造への貢献と結びついているからです。人事のしくみがバラバラで一貫性に欠けると、自分の顧客価値創造への貢献が組織で正当に扱われていないと感じてしまいます。

たとえば、採用面接で経営理念の大切さを強調しながら、面接官の質問が仕事の実務経験や成果に集中していたり、人を大切にしていると言いつつ、短期の成果のみで評価を行っていたりする会社があります。そんな会社は、人事のしくみの軸が定まっていなかったり、組織のメンバーに制度の意図が浸透していないかのいずれかでしょう。

第9条 情報や知恵がオープンに共有されているか

プロがチームで質の高い仕事をするには、組織内の情報や知恵がオープンに共有されていることが欠かせません。プロは、顧客価値を上げるためのインプットの習得には貪欲です。自分だけの知恵やスキルで仕事をするのであれば、組織に属するメリットがありません。

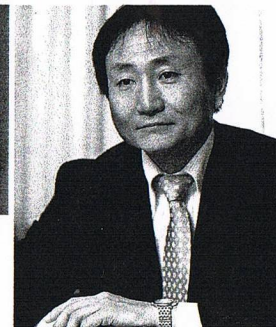
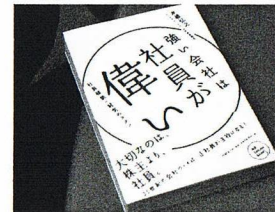
それでは、情報や知恵はどこまでオープンになっているのが望ましいのでしょうか？ 私は、本人がオープンにされると不快に感じるような本人や家族の病歴などごく一部の情報以外は、組織で共有したほうが良いと思っています。

多くの大企業では、給与や個人目標、人事評価結果などの人事情報は、上司や人事部門以外の人には厳しいアクセス制限が課せられています。しかし、プロが集まる組織では、人事情報もオープンにしたほうが、仕事しやすくなります。チームと一緒に顧客価値を生み出すにあたり、同僚が「どんな目標をめざして仕事をしているのか」「これまでどのような成果を上げ、どのような能力に長けているのか」「どのくらいの報酬を得ているのか」を知っていたほうが協働しやすくなります。

第10条 一般社員も組織全体の意思決定に参加しているか

組織内の情報や知恵がオープンに共有されているだけでなく、社員が自主的に組織全体の意思決定に参加できることは、プロが協働するには大切です。プロは自分のことを自分で決める「自由」を大事にします。そして、プロに欠かせない資質は、顧客価値を向上させるためであれば、誰の指示も受けずに自主的に行動できることです。

製造現場の社員を「ブルーカラー」と名づけ、長年「青い作業服を着た機械」のように扱ってきたビッグスリーは、破綻寸前です。一方で、製造現場の社員を自立した人間ととらえ、彼らのカイゼン活動を通じて不断の品質改善とコスト削減に努め、製造現場の民主化を進めた日本メーカーは相対的に強い体質になって



HIROTSUKI NAGARE

います。トヨタ生産システムの生みの親、大野耐一氏は著書（『トヨタ生産方式』ダイヤモンド社）の中で、「肝心なのはシステムではなく、情報を選び選択する人間の創造力である」と語り、製造現場の社員1人ひとりの知恵を大事にしました。

「効率」と「管理」を重んじる発想には、人は自分がやりたいことには力を発揮するというモチベーションへの配慮が欠けています。プロは、誰かに指図されたことを疑問も抱かずに行うのではなく、自分の意思で顧客価値を生み出すために創意工夫しているほうが、仕事を楽しみ、より高い成果を上げるものです。人事評価、能力開発、ナレッジマネジメント、オフィス環境整備、利益配分など組織全体の運営に、より多くの人が自主的に参加している民主的な組織は、プロにとって力を発揮しやすくなります。一部の人間による独裁制ではなく、全員が自分の意思で組織運営に参加できる「民主制」は、自由と自立を重んじるプロの働く意欲を高めるからです。

以上、10か条のうち1つでも多くの条

件を満たしている組織が、プロが顧客価値の実現に向けて地力を発揮できる組織です。現状では、10の条件をすべて満たす組織はごく少数かもしれませんが、でも悲観することはありません。プロにふさわしい組織が少ないのであれば、読者のみなさんもメンバーとして、10か条を満たすような「プロの理想郷」づくりに加わり、プロ集団として差別化するチャンスが大きいとも言えます。

また、みなさんが組織を見極めようとしているように、みなさん自身の「プロの地力」も、経営者やマネジャーも含めて組織のほかのメンバーから見られています。プロとして地力を高めて顧客の価値創造に貢献することができてこそ、プロの理想郷のメンバーとしてふさわしいと、顧客や仲間から認められます。自分探してではなく、顧客や社会のための価値創造を第一に考え、自律したプロとして専門性と学習力を高める。そして、プロの理想郷づくりでリーダーシップを発揮するまで成長したみなさんと、どこかで一緒に仕事ができる日がくることを楽しみにしています。①