

# プロフェッショナルの心得10か条

～プロフェッショナルに求められる10の行動規範～

技術士 好川哲人

行動規範 その1

高い倫理観を持っている

行動規範 その2

スキルの経済的効用に明確な価値観を持っている

行動規範 その3

自らの仕事の成果を明確に定義している

行動規範 その4

自分を客観的に見ることができ、自己の強みを知っている

行動規範 その5

自分の強みを活かして、行動することができる

行動規範 その6

時間をコントロールしている

行動規範 その7

失敗を次の行動に活かしている

行動規範 その8

成果に直結しない仕事を捨てている

行動規範 その9

強い好奇心を持ち、継続的に自分の領域を広げている

行動規範 その10

成果の定義を発展させている

## 行動規範 その1: 高い倫理性を持っている

プロフェッショナルにもっとも必要なものは、高い倫理性であり、倫理性こそがプロフェッショナルのアイデンティティである。

プロフェッショナルが倫理性を持つことの意味はよく考えてみる必要がある。プロフェッショナルが提供するサービスや商品、あるいはサービスや商品を提供する顧客に対して倫理性が必要なことはいうまでもないだろう。顧客の期待に反しないサービスや商品の品質を実現することがプロフェッショナルの最低条件である。これは、顧客からは見えない部分においても同様である。顧客のいかなる視点にも耐えうるだけの品質を実現する必要がある。倫理性は絶対的な存在であり、その意味でいかなる手抜きもしないのがプロフェッショナルの証であるといえる。

一方で、顧客やサービスに対する倫理性にもまして重要なことは、自らへの倫理性である。プロフェッショナルは自らへの高い倫理性を持っていなくてはならない。このことは上に述べたように人的サービスの実現において倫理性を重んじることであるとともに、常に全力を出し切り、その力を顧客やサービスへ注入できる状況を維持することを意味している。このことが何より重要である。

特にプロフェッショナルが組織の一員として組織の規律に従う場合には、組織の規律と自らの倫理性の間でジレンマに陥ることが多い。このジレンマは克服しなくてはならないが、克服のためには自分自身に対して高い倫理性を持ち、常に全力を出し切れることが重要だ。自分自身への倫理性を持つためには、

- ・自分の持っているスキルや知識を点検し、自分を知る
- ・自分の持っている能力を出し切る方法を知っている
- ・取り組む仕事や時間の使い方についてセルフコントロールをする
- ・自らの健康についてセルフコントロールをする

などが必要になるが、同時に、プロフェッショナルとして、自分の専門領域においては常にどのような問題にも対処できる状態を維持しなくてはならない。

現在のような世の中で、常にどのような問題にも対処できるためには、まず、学習を怠らないことが重要である。自分の専門領域に新しいものが登場してきたら常にすばやく吸収

する必要があり、そのためには、高い好奇心を持ち、客観的な目でものごとを眺め、高い学習能力を維持しておく必要がある。

この学習に対する意欲こそがプロフェッショナルが持つべき倫理性の正体であり、プロフェッショナルであり続ける限り、持ち続けなくてはならないものである。

**【あなたが自らに倫理性を持つにはどうすればよいかを考えてください】**

## 行動規範 その2: スキルの経済的効用に明確な価値観を持っている

卓越したスキルを持っていることとプロフェッショナルであることは混乱されがちである。しかし、両者の間には歴然とした違いがある。それは、スキルの経済的効用に関して明確な価値観を持っているかどうかである。スキルは効用、つまり、経済的価値を生み出す。これは自然発生的といってもよいかもしれない。「手に職があれば食える」という神話はこれに基づくものである。

まず、プロフェッショナルであれば、常に、自分のスキルの経済的価値を意識し、そのスキルの適用に際してはスキル適合の観点からだけでなく、経済的観点から意思決定ができなくてはならない。

言い換えると、プロフェッショナルはそのスキルが生み出す効用を最大にする方策を明確にできなくてはならないといえる。これを経営者の仕事であると考えるのであればプロフェッショナルであるとはいえないだろう。その方策を実行していくのは経営の責任であるが、方策を策定することはプロフェッショナルの仕事である。

スキルの価値を決めるのは、スキルの適用の仕方である。仕方という中には、場面、タイミングなど多くの要素が含まれるが、プロフェッショナルはその要素間の関係を考え、効用が最大になるようにバランスをとらなくてはならない。

これは、自らが持つスキルの価値を知ることから始まる。自分の持っているスキルの（市場）経済的価値を知り尽くして初めて、そのスキルを適用する方策をうまく決定することができる。

また、このような決定を的確に行うためには、自分のスキルに対する将来的な発展シナリオ、あるいは、価値の変化について熟知しておく必要がある。単に目の前の問題に自分のスキルをどのように適用していくかというだけではプロフェッショナルが求められている最適化を実現することは難しいだろう。

さらに、プロフェッショナルは経済的価値の向上に努めなくてはならない。スキルの適用方法に関する卓越した見解を持つだけでは、そのスキルに対する価値は目減りいく一方である。その目減りを防ぐには、目減り分を補っていく生産性の向上、学習をしていくことが唯一の方法である。学習はプロフェッショナルとしてのスキルを向上させていくばかりではなく、適用の場面に広がりを持たせ、同じスキルによりより高い付加価値を見出すこ

とができることも求められる。そして、そのことは、プロフェッショナルが持っていたスキルの経済的効用に関する価値観を強固にするものでなくてはならない。

**【スキルの効用に対するあなたの価値観を書き出してみてください】**

**【あなたのスキルに対する将来シナリオを描いてみてください】**

### その3: 自らの仕事の成果を明確に定義している

プロフェッショナルは自分自身の仕事の成果を明確に定義していなくてはならない。決めるべきものは、仕事ではなく、仕事の成果である。

例えば、あなたはプロフェッショナルであり、製品の設計をするのが役割だとしよう。このときに重要なことは仕事が設計をすることであると思いたまないことである。ラベル付けされた仕事にこだわると、しばしば、本末転倒が起こり、本来の成果に対してマイナスに働くことがある。設計という仕事であることにこだわれば、例えば、現場に出て現場の人の声を聞くとか、フィールドで顧客の声を聞くということが仕事ではないという考えを持つようになり、やがては、顧客を無視した設計をするようになっていくだろう。これに対して、自分の成果を「顧客が満足する性能を、許容する対価で提供できるような機械の機能を求められた期間内に設計すること」だと定義したとしよう。すると、顧客に対する洞察を深め、さらにスケジュール的な成果を達成するために生産性の向上に努めることになるだろう。

そのためには、成果に結びつかない仕事を切り捨てる必要がある。仕事を目的化してしまうと、やらなくてはならないことと、やらなくてよいことの区別は難しい。仕事とはそういうものであり、その境界は組織が決めるものだからだ。ところが成果を明確に定義し、それを目的とすれば境界は明確になる。成果を生み出すロジックができる仕事は行うべき仕事であり、そのロジックができないものは切り捨てるべき仕事である。この区別が明確になる。

さらに重要な点は、成果を明確にすることにより、生産性に対する評価が明確になることである。仕事に注目している限り、その評価は簡単なようで難しい。組織が考えているような成果が得られない理由というのはいくらでもあるからだ。ところが、成果が明確に定義されていれば、その成果を上げることができない原因となった仕事には問題があり、どのようにすれば、定義した成果をあげることができるかを徹底的に考えることができる。

ここでもキーワードは生産性の継続的な改善、すなわち、学習であり、能力の向上である。定義した成果を達成できない理由はたくさんある。しかし、究極的な理由は自身の能力によるものである。そのように考えた場合、どのような能力の向上があれば成果をあげることができるのかという観点から、自分の能力の向上が必要なかを明確にすることができ、

そのための能力向上に取り組むことができる。この点が重要だ。

また、学習という観点から非常に重要なことは、成果に直結しない仕事を止めるという判断の的確さ自体の学習である。この学習ができて初めてプロフェッショナルであるといえる。

**【あなたの仕事の成果を定義してください】**

**【あなたの現在行っている業務で成果に結びつかない仕事を上げてください】**



#### その4: 自分を客観的に見ることができ、自己の強みを知っている

自分を客観的に見ることができるとはどういうことか。行動しているときに、自分の行動を第三者的に眺めて、気づいたことを自分に教えることである。重要なことは行動からのフィードバックにより、自分に関する情報を得ることである。机上で、自分を評価することではない。その上で、自分の強みが何かをきちんと認識していることが必要である。

ここで、そもそも、強みとは何かをよく理解しておく必要がある。強みを分析するときに、よく、業務経歴書のように過去を振り返って分析することがある。成功したプロジェクトを振り返り、自分がそのプロジェクトに参加するに至った理由を考え、それを強みだと考える。結果としてこのようにして分析された強みは当たっていることもあるが、このような分析は避けたほうが賢明である。なぜなら、成果を上げることができたという結果に引っ張られてしまい、冷静な判断ができないからだ。

成果を生み出すことは重要なことであるが、プロフェッショナルであるならば、その成果を計画して生み出すことが求められる。偶然の産物として成果を生み出すことと、計画して生み出すことが全く違うことをよく認識する必要がある。成果を生み出すことは能力だけに依存するとは限らない。運に支配される部分も大きいし、偶然に左右される部分もある。しかし、自分の書いたシナリオの中で運や偶然に遭遇できるのがプロフェッショナルである。言い換えると、自分が定義し、その達成を計画した成果の中に運や偶然を結びつけるのがプロフェッショナルであるといえる。

このように考えると、強みというのは属人的なものではないと考える方が適切である。属人的なものではなく、成果達成の計画があり、その実施の中で、計画に対して結果による影響を与える「行動」が強みであると考えべきである。このような強みの分析は、計画行動のフィードバックによってのみ明確になる。

強みをこのように考えたときに、自分の行動の影響を第三者として常に評価しておくことが藻つめられる。計画、あるいは目標があり、それに対して自分が何らかの行動をする。その行動をした自分は当然正しいと思って行動をするわけであるが、その行動が自分と同じ強みを持つ他の人の行動であればどのように評価できるか、あるいは、自分をよく知る第三者がみればどのように評価するだろうかということを常に考え、その結果に応じて行動を修正していく必要がある。重要なことは、客観的に見ることの意味であり、それは評

論家としての第三者ではなく、当事者としての第三者となることである。

**【あなたの強みを認識した行動を上げてください】**

**【どのような強みをどのように認識しましたか】**

## その5:自分の強みを活かして、行動することができる

プロフェッショナルであれば、自分の専門領域では無理難題と思える課題にも答える必要がある。課題に対して実行可能なことを仕事と考えるのではなく、自分の仕事の成果を定義し、その成果を達成することを仕事と考えるとこのような状況にはよく遭遇する。このことは、課題の正面突破を諮ったときにできない成果をも達成することを求められているということの意味している。プロフェッショナルの議論の中で弱みを考え、議論する意味がない理由は主にこの理由である。いくら弱みを自覚しても、一般に弱みの克服には時間がかかり、弱みを補強している余裕がないのがプロフェッショナルの宿命だと考えるべきである。

仮にそのような学習の時間があるとすれば、自分の強みをいかに使うかを研究する時間に当てるべきである。自分の強みをいかに使うかを研究する努力を惜しんではならない。継続的な研究により始めて、無理難題に直面したときにその場で強みを生かして成果を達成するためのロジックを瞬時に生み出すことが可能になるだろう。

もっと重要なことは行動することである。プロフェッショナルの強みは行動からのフィードバックによって得られるものであり、計画に対してよい影響を与える行動が強みである。言い換えると、自分の強みを自覚していたとしても、それは行動として実行されない限り、強みではないともいえる。そのような考えに基づき、とにかく行動しなくてはならない。そのためには、課題に直面したときに、できるかどうかを考えてはならない。できるかどうかではなく、どうすればできるかを考える習慣が必要である。これが結果として、どのように自分の持つ強みを使うかを考えることにもなる。

ところが、どうすればできるかと自問している中で、やってみなければわからないことが必ずある。そのため、プロフェッショナルの行動には試行錯誤が伴う。プロフェッショナルであるかどうかの分かれ道は、そのときに道筋が見えるまで待つか、見えないままで行動するかである。見えるまで待つという考え方は、自らの持つスキルの経済的効用を下げることになることが多い。プロフェッショナルは仮説を持って行動する。行動をする中で見えなかった部分を明確にし、その情報を以って次の行動に移る。この繰り返しにより、ゴールまでの道を開くのがプロフェッショナルである。このときに、次の行動の意思決定の決め手になるのが自分の強みである。あることが明らかになった際にとりうる選択肢は非

常に多いし、また、船そのものはすでに動いている。すると、意思決定の余地があるのは、今の自分の強みをどう使えば問題を解決できるかしかない。

このように強みを自覚し、行動し、さらにそこで強みを活かして次の行動に移る。この行動こそがプロフェッショナルの行動規範だといえる。

**【プロフェッショナルとして無理難題を求められたことがありますか】**

**【あなたはそれに対して、どのような対処をしましたか】**

## その6:時間をコントロールしている

時間がないという言い訳をしているうちはプロフェッショナルとはいえない。

時間がないのにはその理由になっている仕事があるはずだ。その仕事を人に任せることによって時間がないという状況を解消すべきだという考え方もあるだろう。しかし、プロフェッショナルの性格上、このような解決方法は難しいと考えざるを得ない。

プロフェッショナルの時間コントロールは、一義的には自分で定義した成果を中心に考えるべきである。つまり、自分の成果を達成する上での優先順位をつける。そして、優先順位の高い仕事の中でボトルネックになっているものを見つけ出し、ボトルネックの解消を行っていく。ここで、焦点になるのが、如何に自分の強みを活かしてボトルネックを解消するかである。多くのボトルネックは生産性の低さから生じる。ボトルネックになっている作業の生産性を見直し、生産性を上げるという観点から自分の強みとの整合を図る必要がある。

同時に、優先順位の低い仕事については、成果に対する貢献の評価を行い、評価の低いものは切り捨ててしまう必要がある。特に、全く貢献をしない仕事というのは多く、そのような仕事へは常に目を光らせておく必要がある。

少しでも貢献があると、やらないよりましという理屈をいう人がいる。これは間違いである。先が見えない場合に、とにかく行動することは重要であるが、その中での行動にはしっかりとした必要性のロジックがなくてはならない。もちろん、このロジックを構成する情報には、分からずに仮定している情報があるので、このロジックは結果として正しいとは限らない。であるが、とにかく、行動するにはロジックが必要である。このことを心に留めておく必要がある。

ただし、時間は人間関係によって消費される部分が多いことも事実である。この事実は成果達成のために犠牲にしてもよいという類のものではない。ここにプロフェッショナルへのもう一つの要求が生まれる。それは、ステークホルダ、顧客や、上司に対して、常に良好なコミュニケーションを維持して、自分の成果をしっかりと理解してもらうことである。多くのプロフェッショナルが時間をコントロールできない理由でもっとも多いのが、自分自身の成果の定義は明確であるにも関わらず、その成果への周囲の認識不足で思わぬ時間

をとられることにある。この問題を避けるには、常に、自分の成果や自分の考えを説明し、理解をえるよう、コミュニケーションを強化するしかないと思われる。言い換えると、時間をコントロールするとは、ステークホルダをコントロールすることだと考えても極論ではないだろう。

**【あなたは自分の成果をステークホルダに理解してもらうために何をしていますか】**

**【あなたは自分の成果をステークホルダに理解してもらうために何をすべきですか】**

## その7: 失敗を次の行動に活かしている

プロフェッショナルは強みを活かして行動をする。この行動規範と、失敗を次の行動に活かすという行動規範は一見矛盾があるように見えるかもしれない。失敗を次の行動に活かすということは弱みの克服を連想させるからだ。実際に、そうである。

しかし、それを承知の上で、あえて、プロフェッショナルの行動規範には、失敗を活かすことを入りたい。それは、失敗することと弱みがあるということとは別の次元の問題だからだ。むしろ、強みを使って行動するという行動規範を持っていると、弱みが問題になって失敗を引き起こすことは少ない。

では、なぜ、失敗をするのか？意思決定が不適切だからである。行動を決めるべき局面で、使うべき強みを間違えた、そもそも行動を決めるべきポイントを間違えたなど、いろいろなケースが想定できる。つまり、自分の行動マネジメントのミスが失敗を引き起こすケースが多い。逆に、プロフェッショナルにとって失敗とはそのような位置づけのものでなくてはならない。

このような場合には意思決定についての学習をすべきことは明らかである。つまり、同じ判断ミスを二度と繰り返さない。繰り返すが、判断ミスをすることは弱みでも、欠点でもない。判断ミスは判断ミスである。つまり、行動の問題である。このように考えることが重要である。

では、失敗を次の行動に活かすにはどうすればよいのだろうか。これが問題の本質でもあるが、答えは簡単である。失敗を繰り返さないようによく分析し、行動を変えることである。実は失敗することを次に活かすというのは、計画に対してプラスの影響を与える行動であり、弱みの克服ではなく、強みを生み出すことなのだ。もう、お分かりいただけたと思う。この行動規範で言っていることは、失敗を繰り返さないということだけではなく、失敗を転じて、強みに変えるという行動特性である。

実際の場面ではこのような行動が求められることが多い。失敗を活かすということ自体、失敗を繰り返さないのではなく、その失敗を取り戻せるような改善を行うことに他ならない。つまり、ここでも学習が関係してくる。単に同じ失敗をしないだけでも学習には違いないが、より積極的にやり方を変え、より計画に対してよい影響を与えるような行動を見

出す学習を求められるのである。

【判断ミスによる失敗をしたと思う例を挙げてください】

【あなたは自分の失敗を次に活かすために何をしていますか】



## その8:成果に直結しない仕事を捨てる

プロフェッショナルは成果への貢献を真っ先に考える必要がある。そのためには、成果に直結しない仕事を捨てていく必要がある。

一般論として、成果に貢献するかどうかは、普遍的には決まらない。同じ成果に対して、あるプロフェッショナルが行えば成果に貢献する行動が、あるプロフェッショナルが行動しても、成果に貢献しないということは日常的にありうる。その分かれ目となるのが、そのプロフェッショナルの強みである。もう少し、正確に言えば、そのプロフェッショナルが認識している強みである。成果に直結するかどうかは、そのプロフェッショナルの強みと、行動の二次元で判断していく必要がある。

このようにして成果に直結しないと思われる仕事への対処は一つしかない。それは、そのような仕事を自分の仕事リストから消し去ることである。リストから消さずに、低い優先度の仕事としてリストの下位に残しておくことは明らかな弊害をもたらす。その仕事があることによって、より重要な、リストの上位にある仕事への取り組みが異なってくるのである。いくつかの影響があるが、もっとも大きな影響は時間に対する影響である。いくら低い優先度の仕事でも仕事として残っている限り、そこへの時間の投入を頭のどこかで計算しておかなくてはならない。それは、上位の仕事への時間投入を若干でも犠牲にすることに直結する。また、仕事のやり方、内容に影響が出てくる場合もある。下位の仕事があるので、その仕事との整合性を考え、上位の仕事のやり方を変えることにより生産性を向上させるという決定をするような場合である。

ただし、成果に直結しない仕事を捨てるということはそんなにやさしいことではないし、英断でできることでもない。成果が明確になっていなければできないことは言うまでもないが、成果が明確に定義されていても、その成果への影響を明確に分析することは意外と難しいからだ。そのような場合には、その仕事をしなければ、成果の達成に対してどのような影響があるかを考えてみるとよい。

しなくても影響がない仕事は結構あるものだ。ただし、単純にしないというのではなく、どこかでカバーできるというケースが多い。これは、結果として仕事の定義が冗長になっているということである。このような冗長なものはまず整理すればよい。そのまま捨ててしまっても何も起こらないという仕事もある。このような仕事については、なぜ、そのよ

うな仕事の定義をしているのかをよく考えてみる必要がある。その理由を突き止め、それを解消しない限り、やらなくてよい仕事を仕事リストに入れるという意思決定を繰り返すことになるからだ。

**【あなたの現在の業務の中で、やらなくても影響がない仕事を上げてください】**

**【その仕事は計画の中でどのように位置づけられていますか】**

## その9:強い好奇心を持ち、継続的に自分の領域を広げている

プロフェッショナルにとってももっとも重要な資質は好奇心である。あらゆることに興味を持つことだ。しかし、これだけでは不十分であり、その好奇心の先には、常に自分の定義した成果への貢献が見えていなくてはならない。

プロフェッショナルの仕事の中で、好奇心の向けられるべき対象は非常に多くある。プロフェッショナルの専門領域のスキルがその代表である。しかし、これだけではなく、スキルをいかなる目的に使うと経済的効用が大きくなるかという点にも関心が払われなくてはならないし、生産性の向上の方法にも高い関心が払われなくてはならないし、また、自らの時間コントロールについても高い関心が払われなくてはならない。さらには、学習そのものの方法に対しても高い関心が払われるべきである。つまり、プロフェッショナルがプロフェッショナルであるために必要なものすべてに対して、強い好奇心を持ち、学習を行うのがプロフェッショナルである。このような好奇心は、プロフェッショナルを全人格的に成長させるものであるとともに、倫理性を保障するものである。

重要なことは、成果と成果を生み出すためのスキルに関する関係を正しく理解していることである。同じ成果を生み出すために必要なスキルは常に変化している。その変化についていかない限り、同じ成果は保障されない。この変化への追従は自らの決定によって行わなくてはならないし、その決定に対しては責任感を持って望む必要がある。しかし、責任感だけでは変化への追従をすることは難しく、そこには、強い好奇心を持っていることが不可欠となる。

さらに、このような変化への追従を通じて、安定した成果を達成するためには自分の領域そのものを拡張していくことが求められる。さらに、成果の定義そのものを発展させていくことも必要になってくる。

このような一連の活動を通じて必要なことは、自分の領域の管理を行っていることである。つまり、自分の専門領域は何かということを常に明確にしておくこと、また、その専門領域とプロフェッショナルとして求められる成果の関係を常に明確にしておくことが求められる。

そして何よりも重要なことはこれらの活動が継続的に行われることである。つまり、安定した成果をあげるための自分の専門領域のマネジメント、そして、スキルのマネジメント

が行われなくてはならない。また、目的そのものについても、成果の発展という形で行われる必要がある。

**【あなたの好奇心が向けられている領域を上げてください】**

**【その領域は、あなたの定義した成果にどのような貢献がありますか】**

## その10: 成果の定義を発展させている

プロフェッショナルのプロフェッショナルたるゆえんは、成果を自己定義できることにある。一連のプロフェッショナルに求められる行動規範はこのために存在していると考えてよい。では、なぜ、自己定義することが認められるかをよく理解しておく必要がある。そこに出てくるのは、プロフェッショナルは自らの成果の定義を発展させていくという行動規範を持つことである。つまるところ、プロフェッショナルとは自己組織化をする存在なのである。

このことはきわめて重要である。プロフェッショナルにとって成果とは、単に求められるものではなく、自分のアイデンティティをかけて取り組むべきものだ。これは自己満足ということではない。当然、すべてのステークホルダがそれを認めて初めてアイデンティティになりうるわけだし、初めて成果と呼べる。プロフェッショナルという存在はそれを超越した存在でなくてはならない。

言い換えると、プロフェッショナルに成果を期待するすべてのステークホルダに対して、彼らが満足するような成果の定義を、自らの成果の定義とし、それを達成しなくてはならない。そのためには、成果の定義そのものを動的に発展させていく必要がある。

成果の定義を発展させていくには、継続的な学習の習慣とそれに基づき、成果の定義を発展させる強い意志が必要である。継続的な学習を支えるのは強い好奇心である。成果の定義の発展を支えるのは強い向上心である。そして、これらが適正な結果をもたらすには倫理性が必要である。つまるところ、プロフェッショナルの資質とは、倫理性、好奇心、向上心の3つであるといってもよいかもしれない。

それに加えて、これらのマインドを行動に結び付けていくためには、自信が必要である。自信を身につけて初めて成果の定義を発展する行動をとることができるようになる。逆に、自信を付けるためには、行った成果の定義に基づいて、課題を達成するだけでは不十分である。求められること以上を達成して、つまり、成果の定義を発展させて初めて本当の意味での自信につながってくるのだ。

このような循環関係にある限り、好循環とするトリガーを自分で生み出す必要がある。それは成果のマネジメントである。つまり、成果を適正に定義し、その成果の達成具合を配慮しながら発展させていくというマネジメントによって好循環を生み出すことができる。

このマネジメントも一種のセルフマネジメントであるが、他のセルフマネジメントとは異なり、厳しい外部環境との統合マネジメントである。この統合マネジメントが実行できてこそ、プロフェッショナルである。この統合マネジメントこそがプロフェッショナルのアイデンティティなのだ。

**【あなたのプロフェッショナルとしてのアイデンティティは何ですか】**

**【アイデンティティを支える好循環を分析してください】**