

社長の右腕
～中堅企業 現役ナンバー2の告白～

10

近藤 浩充

JAIC

目次

はじめに	1
【1】TOPが担う役割・責務はわれわれの認識以上に幅広い！	4
【2】TOPは何に悩み、NO.2に何を期待しているのか？	8
【3】TOPを支える10の具体的な取り組み	10
【4】TOPを支える幹部と途中離脱する幹部の違い	56
【5】日々の仕事において常に意識すべきこと	63
【6】より高みを目指す幹部社員、中堅社員の方へ	72
おわりに	83

はじめに

私は現在、株式会社ジェイックで常務取締役の任に就いています。ジェイックにおいて私より上席のポストに就いているのは代表取締役だけということから、顧客企業からも社員からもNO.2のポジションにあると考えられていることでしょう。実際、私自身、その役割を担うべく、日々悪戦苦闘しつつも全力で職務にあたっています。

一方で、NO.2の役割とは？職責は？成果は？と問われると、明確な回答を持ち合わせていないというのが本音です。現在の役割に就く際にさまざまな文献に目を通しましたが、明確に「これだ！」というものには出会えませんでした。

しかし、はっきりしていることは、変化の激しい現代において、唯（ただ）一人のTOPが複数の観点から分析する能力を持ち、顧客・社員・株主・社会に大きな価値をもたらすのは至難の業だということです。となれば、TOPが担うべき負担を少しでも軽減するよう支えていくことが私の仕事であり、NO.2の仕事であるということは間違いなさそうです。

TOPを支えるとはどういうことなのか？過去から現在にわたって私が担ってきた役割だから考察するのは甚だ心許ありません。そこで本書の執筆にあたっては、以下の3社のNO.2の方に協力をお願いしました。ご協力をいただいたのは、JASDAQ上場企業で、IT関連の事業を行っている株式会社KSK（以下「KSK」）の代表取締役社長・牧野信之氏、「7つの習慣」® 教育を子供から大人まで幅広く展開している、フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社（以下「フランクリン・コヴィー・ジャパン」）で取締役副社長を務める竹村富士徳氏、長野県に本社を置く塗料を扱う化学品の総合商社、株式会社NCC（以下「NCC」）で取締役副社長を務める押金輝人氏の3名で、いずれも毎年確実に業績を伸ばしている企業のNO.2の方です。（KSKの牧野氏の現在の役職は代表取締役社長ですが、インタビューを行う2か月前までは専務取締役を務めていました。インタビューではおもにその時のことをお伺いしています。）

本書では、こちらの3名のお話、そして私自身の経験などをもとに、NO.2として果たすべき役割や責務について、そして「TOPを支えるとはどういうことなのか」ということについて考察していきます。

なお、本書で考察するNO.2の役割や責務は、現在NO.2のポジションにある方のみ

ならず、これからTOPを支え、自身の所属する組織・部門・チームの発展に貢献していきたいと考えているすべての方に共通するものです。ご自身が所属する組織に置き換えて、ご自身の役割や責務を果たすためにはどのようなスキルとマインドを醸成していくべきかを考える一助となれば幸いです。

【1】TOPが担う役割・責務はわれわれの認識以上に幅広い！

「TOPの悩みはそのポジションになってみなくては分からない」とはさまざまな経営者から聞く言葉です。一般社員からすれば「そんなこと言っても好きでやってるんですよ。その分やりたいようにやれるからいいじゃない」とも言いたくなるところかもしれません。TOPを支えるNO.2ならばその悩みを理解し、一つでも多く解決するためにすべきことをする必要があります。

では、TOPはどんなことに悩んでいるのでしょうか？TOPを支えるとはどういうことを考える前提として、そもそも企業経営に必要な機能にはどのようなものがあるか、確認します。

〈企業経営に必要な機能〉

資金調達機能…事業運営に必要な資金を調達する機能

商品・サービス開発機能…組織の目的のために商品開発をする機能

事業計画立案機能・事業推進計画の策定と社員への指示を行う機能

社員採用・能力開発機能・社員の採用と能力開発を行う機能

組織風土を作る機能・組織を活性化させチームワークを強化する機能

経営管理機能・業績や計画等の進捗・実績を管理する機能

対外発信機能・業績や計画等の進捗・実績を株主や投資家等に説明する機能

調整機能・パートナー企業や部門どうしの調整を図り業務推進する機能

イノベーション機能・外部環境を把握し内部を変革・対応させていく機能

顧客創造機能・営業・マーケティング活動を通じて事業を推進する機能

事業開発機能・独創性をもって先の事業を推進させる機能

統合的機能・組織・外部に働きかけて、各機能をまとめ有効に活かす機能

細分化すればまだまだたくさん機能が出てくると思いますし、企業形態によっては右記と異なる場合もあるかと思いますが、おおよそこれらの内容と言ってよいでしょう。

これらの機能を構築・拡充しながら事業を発展させることが、TOP（代表取締役社長・CEO）には求められています。経営上のさまざまな課題に複数の視点から考察を加え、より包括的な解決に向け、時にはマーケティングの知識、時にはファイナンスの知識、時

にはITや営業、人事、法務等々の知識…と、必要な知識を活用していくことがTOPには求められているのです。重要な経営課題における最終意思決定も、TOPにしかできない役割と言えるでしょう。

また、TOPに求められることは時代によっても変化します。わが国ではバブル崩壊やリーマンショック等を経て比較的安定していた時代が終焉を迎え、新たなリーダーシップ像が台頭しつつあります。南カリフォルニア大学のウォレン・ベニス教授は、「新世代のTOPには、型どおりの大企業経営の能力はもとより、社員に協働を実感させる能力も必要である」と語っています。今や、消費者、資本、労働力はますますもって変動的になっており、協働する熱意を持って困難に立ち向かえる、息の長いチームを結成するスキルが重要視されつつあるのです。

このように、TOPの役割は多岐にわたるものですが、TOPのこうした大変さは、一般社員にはなかなか理解されないものです。または、「理解しても、自発的な協力はしない」社員が多い組織もあるでしょう。こうした社員は、TOPに対して次のようなことを求めているかもしれません。

- ・強いリーダーシップを発揮してほしい
- ・先見性に満ちたアイデアを出してビジネスモデルを革新してほしい
- ・将来性ある輝かしいビジョンを示してほしい
- ・現場のメンバーと密接なコミュニケーションを図ってほしい
- ・社員一人ひとりの成長に寄与する育成システムや教育体系を整備してほしい
- ・思いやりを持って、組織の長として頼れる存在でいてほしい
- ・現場の社員と一緒に仕事をして、率先垂範の姿勢を見せてほしい
- ・自分たちを公平に、そして自分たちの頑張りを適正に評価してほしい

社員のこうした感情に應えることもTOPの役割範囲と言えますが、このように見ると、TOPの役割範囲・責任範囲は非常に広範なことが分かります。全てを1人で引き受けるには、あまりにも範囲が広いと言えるでしょう。

そこで、NO.2の存在が必要となってくるのです。TOPを支え、TOPと共に事業を継続・発展させるうえで、NO.2の存在は欠かせないのです。

では、どのようなNO.2ならば、TOPの期待に答え、TOPの右腕として貢献できるのでしょうか？

【2】TOPは何に悩み、NO.2に何を期待しているのか？

TOPがNO.2に期待することとは、どんなものでしょうか？株式会社ジエイックの代表取締役社長 佐藤剛志著「幹部社員が成長すれば中小企業は必ず伸びる『幹部社員の自己革新』10カ条」には、幹部社員に求められる10カ条として以下の内容が記されています。

第1条…自らの組織にコミットする

第2条…現実を直視する

第3条…上司をマネジメントする

第4条…実行の文化を根付かせ、自ら成果を上げる

第5条…部下こそ最大の資産と考える

第6条…異論を歓迎する

第7条…会議の生産性を上げる

第8条…組織に信頼の絆を植え付ける

第9条…汝の時間を知り、自らをマネジメントする

第10条…高い基準を組織に根付かせる

この本は幹部社員向けに書かれたもので、必ずしも「NO.2に求めること」とは一致しないかもしれませんが、TOPが期待することは、「組織運営における舵取りの一部を任せてしまいたい。完全に役割を切り分けて2軸で回していきたい」ではありません。「組織のあり方、TOPのあり方を理解し、そのあり方を現場に根付かせていってほしい」それがTOPが期待することと言えます。

では、TOPの期待に応えるために、NO.2は具体的にどのような役割や機能を担っていくべきなのでしょう。次の章で述べたいと思います。

【3】TOPを支える10の具体的な取り組み

①TOPの想いに誰よりも共感する

TOPはどうして組織を立ち上げたのでしょうか？「こんな商品があったら面白いのではないか？」「こんなサービスがあったら喜ばれるのではないか？」「世の中をもっとこう変えていきたい」等々、大きな夢を実現させるために組織を立ち上げたのだと思います。創業者はもちろんですが、事業を引き継いだTOPであっても、自身の理想を持って事業運営にあたっています。その思いや理想、新たな構想を実現させるための実務を担当するのが、TOPを支える存在であるNO.2の仕事と言えるでしょう。

KSKの牧野社長は、NO.2の重要な役割として「TOPが考えていることを如何に具体化できるか、実行力が問われる」と言います。「TOPが『やりたい』と言い出した話から、どうすればやれるか実行プランをまとめます。その実行プランを全社に打ち出し、外部と折衝するのも私の役割です。TOPが構想を打ち出した後、実際に形になるまで動かしていく」。このような、実行力や推進力、交渉力がNO.2には求められている、と私は

考えています」と話してくれました。TOPの「やりたい」が牧野社長としては賛同しかねるものだったとしても、TOPの「どうしてもやりたいんだ!」という本気を確認できた際には、成功に向けて全身全霊で取り組む、とも言っていました。

フランクリン・コヴィー・ジャパンの竹村副社長がバックオフィス業務を一手に担っていた頃、事業リストラの話があったそうです。その対象となったのが、「7つの習慣[®]」をベースとした手帳の「フランクリン・プランナー」事業。アメリカ本社ではリストラ対象になっていましたが、当時、日本支社長と竹村副社長は、売上が伸びていないものの、日本市場におけるフランクリン・プランナーの価値を感じていました。

そうした中で、アメリカ本社から5、6人の役員が来日し、日本でのプランナー事業の将来についてディスカッションすることになりました。その時、竹村副社長は「あなたたちにフランクリン・プランナーの将来を語る資格はない。なぜならあなたたちの誰も、このプランナーを使っていないからだ」と捲し立てました。その後、自ら責任者となり、当時売上3億だった事業を13億まで成長させたのです。

竹村副社長は「日本支社長であるTOPの『やりたい』を実現させるためには、自分の

意見をしっかり持ち、それを明確に伝え、時には闘うことも大切だった。日本人はイエスマンの傾向があるが、それでは、特に外資では通用しない」と語っています。

ジェイックのTOPは着想型です。唐突に「これからジェイックは〇〇という新サービスを展開すべきだ!」「〇〇という専門部隊を創るぞ!」と言い出すことが多々あります。共に仕事をするようになった当初は、「突然どうしたの?」と驚くばかりでした。しばらく経ってから「いやいや、まだ既存サービスでやらなきゃいけないことが山積みなんだから、そんな余裕ないでしょ」とか「そんな急にやっても上手くいきっこない」と思い、「担当に指名されませんように!」と祈っていました。実際、上手くいかないケースもありましたし…。

私の考え方が変わったのは、自分が担当している事業の3年後や5年後を考えるようになってからです。それまでは、TOPはただ思い付きで言っているんだろうとタカをくくっていました。しかし、自身の「目線」が上がることで、「TOPはジェイックの将来を5年、10年のスパンで考えているからこそ、あのような発想が生まれたんだな」と思えるようになったのです。

要するに、物事を捉える時間軸が違っていったということです。それから、自身もできるだけTOPと同じ時間軸、あるいはTOP以上の時間軸で思考するように心がけています。それでもまだ「さすがにその構想はどうか？」と思うことはありますが（笑）、それはそれで良しとしています。

なお、TOPの想いに共感し実行することは大切ですが、依存的になったり他人事になったりしてはいけません。TOPの「やりたい」を実現すべく実務を担当していると、TOPのお手伝いをしている感覚になり、全ての意思決定をTOPに依存する、またはどこか他人事のように淡々と進めてしまう、という状態になる恐れがあります。これでは責務を果たしているとは言えません。NO.2が実務を担当した瞬間から、TOPの「やりたい」ことの責任は実務者であるNO.2へ移行します。実現できるかどうか、成果を出せるかどうか、将来性を描けるかどうかは全て自身の責任であり、TOPの責任ではありません。TOPがやりたいことをお手伝いする感覚から脱し、自らの責任である、という強い意識を持って試行錯誤を繰り返し、諦めることなく取り組んでいく姿勢が、NO.2には求められるのです。

②成果に徹底的にコミットする

「TOPはNO.2に対し、自身の取り組みの一端について権限と責任を与えている」ということを忘れてはいけません。NO.2の権限と責任は、TOPからの信頼によって成り立っているのですから、決して、自分の好きにしていよい、自分勝手にやってよいということではありません。

フランクリン・コヴィー・ジャパンの竹村副社長は、「NO.2は「ヘッド」と「ハート」が大切だ」と言います。「ヘッド」で理解し「ハート」でコミットしない限りNO.2の役割は果たせません。「ヘッド」とは任された仕事を円滑に成果に導くことができるスキルです。「ハート」とは仕事に対するモチベーションが半分、残りの半分は責任感です。モチベーションはその時々で上下することもあるかもしれませんが、たとえモチベーションがゼロになったとしても、責任感でカバーして責務を遂行できるのが本当のプロフェッショナルと言えます」と話しています。

NCCの押金副社長の支店長時代の話です。期待された成果を出すうえで、「支店認知度が低い」という課題があったそうです。そこでNCC初の展示イベントを企画、開催しま

した。各種メーカーに声をかけ、地元の方々も楽しめるようテントを張って豚汁を振る舞う等、さまざまな工夫を施して集客しました。結果、イベントは大成。コストもかかったようですが、成果にもすっかりつながり、このイベントは3年連続で開催されました。成果を出すために、前例のないことを実行する。まさに成果にコミットした取り組みです。

コミットとは約束であり、責任です。スキル云々でも、モチベーション云々でもありません。最終的な結果、成果が求められている中で、もしも自分ではそれを実現させられないなら、他の誰かのリソースを借りて、協働してでもやり遂げることが重要です。

ややもすると、人は己の力のみでコミットを果たそうとしてしまいます。他の人に任せる、他の人に訊きにいく、他の人に頼るのは無責任であると思ってしまうがちです。しかしNO.2に求められるコミットとは、期待されている仕事、やってほしいと思われる仕事に対して「できない」とは言わず、あらゆるリソースを駆使して、結果、成果を出すことなのです。

TOPに権限と責任を与えられている以上、TOPが納得できる仕事をしなければいけません。コミットを1つ果たすごとに自分の仕事に誇りを持てるようになります。そういった誇りの積み重ねが、さらに本気のコミットにつながっていくのだと思います。

「実務者のアイディア発想法」

「今後、こうしていこう！」とTOPからもたらされた方針を、実行、実現させて成果に導くのがNO.2です。実現するためにさまざまなアイディアを出して、試行錯誤を繰り返さなければいけません。

ここで、私がよく他の幹部から訊かれるのが「近藤さんはどうやってアイディアを考える時間を確保して、こういった観点でアイディア出しをしているんですか？」という質問です。そこで、改めて自身が施策を考える手段をまとめてみました。

■考える時間をどのように確保しているか？

実際、考える時間を確保するということは一切していません。出勤してオフィスに居間は1日平均1時間前後のミーティングが3本は入っていますし、空いた時間も代わる代わるメンバーが相談にやってきます。加えて顧客やパートナー企業とのやりとり、メール対応、自分で手を動かすしかない事務処理等々があり、オフィスに居る間は1人で考える時間はほとんどとれません。オフィスを出てからも顧客やパートナー企業、メンバーと食

事に出ることが多く、帰宅後は考えようにも頭が回りません。

土日や通勤中かというと、1人で考える時間に充てるというよりはメールのやりとりやタスクの整理、読書等のインプットをする時間としているのがほとんどです。特に休みの日は、平日に家族との時間をとっていないという罪滅ぼしの意識（ただ単に妻が怖いということもあるかもしれませんが）からできるだけ家族と過ごすことを優先せざるをえず、考える時間をとることはできていません。

では、考えていないのか？というところではありません。改めて整理してみると、「何をしても考えている」ということになりそうです。ミーティング中やメンバーの報連相を受ける際に自身の課題感と結び付けて考えるようにしていたり、顧客やパートナー企業とのやりとりの中から「こんなやり方ができないか？」と発想していたりすることが多いような気がします。メールのやりとりやタスク整理をしながら発想することも多々あります。私は「ただ単に作業する」のが嫌いなタイプですので、1つのことから多くを得たい、何か新しい気づきや発見を得たい、という気持ちが強いのかもしれません。

■ 1つ1つの業務を整理してまとめる癖をつける

先ほど、「何をしていても考えている」と記しましたが、考えたことを忘れてしまつてはアイデアとして成立しません。そこで私は、ことあるごとにノートに書き留めていくようにしています。私が毎日必ず実施していることは、以下の6つです。

- ① 本日のデータチェックと現状の課題感から考える今後の施策アイデアは？
- ② 参加したミーティングと現状の課題感から考える今後の施策アイデアは？
- ③ メンバーからの相談と現状の課題感から考える今後のマネジメントアイデアは？
- ④ 現状のタスク進捗状況から考える今後の推進手法アイデアは？
- ⑤ 顧客パートナー企業とのやりとりから考えるサービス進化のアイデアは？
- ⑥ 本日インプットした学びと現状の課題感から考える今後の施策アイデアは？

これらの6項目について、データやメールのチェック中やミーティング終わりの3分、相談終わりの1分でノートに書き留めます。内容としては、アイデアだけではなく、できるだけ、アイデアが浮かんだ背景も書き留めるようにしています。背景については時間がなくて書けないこともあります。それはそれで良しとしています。なお、アイディ

アの内容は過去に書いた内容と同じでもOKとしています。同じことが何度も頭に浮かぶということは、それだけ重要だと頭が認識しているということだからです。

このように、各業務の区切りごとに書き留めていくと、1日の終わりにはA4サイズの1ページ分が完全に埋まっている状態になります。

これを毎日必ず実践するようにしてから、施策アイデアが枯渇するということはありません。むしろ常に2の手3の手を持った状態で施策にあたることができるようになりました。1日で前述の①～⑥の6つのアイデアが生まれ、1週間では30アイデアが生まれ、1か月経てば180のアイデアが生まれるのですから、当然と言えば当然です。

私は長年このようにしていますが、アイデアを考えるまとまった時間のとれる方は、時間をとって集中して考えたほうが良いと思います。しかし、日々目まぐるしく対応していかなければならないNO.2は、毎日少しずつアウトプットを積み重ねていく、というやり方を考えてみるのもひとつではないでしょうか。「忙しいから考えられない」という言い訳はNO.2には許されないので、人それぞれ工夫が必要ですね。

③TOPとの役割分担はファジーに設定し日々擦り合わせる

当たり前のことですが、人には誰しも強みと弱みがあります。TOPであれNO.2であれ、強みもあれば弱みもあるものです。TOPとNO.2の強みと弱みが明確に分かれている場合は、線引きがしやすいので役割分担も明確にできるでしょう。しかし、中堅中小企業においてはTOPとNO.2の強みと弱みが似通っていることも多いのではないのでしょうか？TOPが評価した人材がNO.2になるのですから、TOPに共通する部分が多い人間がそのポジションに就くことは十分想定されることです。

では、どのように役割分担を図るのが良いのか？ジェイックでは、NO.2がより得意な方面を担当する、より重要な方面はTOPが担当するという具合に役割分担されています。私が常務取締役役に昇格した当初、私はTOPに「私がこれから担う役割として新たに取組んだ方が良いことは何でしょうか？」と質問しました。するとTOPは、「常務にはなっただけ、しっかり担当部門を成長させることに集中してくれば良い」と言いました。正直、「なんだ、別に変わらないんだあ」と拍子抜けしましたし、「これまで頑張ったご褒美」としての昇格だったのかな？」とも思いましたが、一方で、TOPから相談されることの内容や意見を求められることの範囲は広がっていきました。この時点ではおそらく、TO

Pは私に相談することで、「近藤が担える役割の範囲はどれぐらいだろう？何が得意で、何が不得意か？」というジャッジをしていたのではないかと思います（直接確認したわけではありませんが）。その後、私は、自分ができそうなこと、得意なこと、強みを発揮できそうなことに関しては「私が進めておきましょうか？」と具申して担当させてもらうようにしていきました。そういった流れの中から、現在は、私が「時間がかかりそうな交渉事」や「顧客構造を構築する部分」を担当し、TOPは「スピーディーな意思決定」や「新たな事業戦略の検討」、「ファイナンス」といった領域に集中しています。

なお、フランクリン・コヴィー・ジャパンでは、TOPが営業面をみて、竹村副社長はバックオフィスとその他ライン業務を担当していたそうです。またNCCでは、TOPは組織の方向性を示す等、「組織の顔」として構想系を担当し、押金副社長は営業面を含め実務、実践的な部分を担当しているとのことでした。

このように、TOPとNO.2の役割分担はケースバイケースです。また、仮に当初の取り決めがあったとしても、NO.2の責任領域は状況によって変わる面もあるでしょう。実際、私の役割も、状況やフェーズによって変化してきました。

TOPとNO.2の役割や責任は明確に分かれているわけではなく、ファジーなものです。

ほとんどの場合、ファジーな状態で相互に関わり合っています。だからこそ、「今はどの領域が自身の役割範囲・責任範囲なのか」を常にTOPと擦り合わせておくことが必要なのです。

TOPには、本来、自身がやらなければいけない役割ではあるものの、得意でない、好きではないという理由で、あまりやりたくない仕事があります。そういった仕事はNO.2の仕事となるケースもあるでしょう。TOPがNO.2に任せる役割には、NO.2の方が上手くやれるという理由からでも、TOPがやるほど重要ではないという理由からでもないものも多々あるということです。

だからこそ、役割や責任の分担がされていたとしても、TOPが「大丈夫だろう」と思っている範囲を擦り合わせて取り組むことが重要です。任された当初は報連相の頻度を特に高めて、「任せても大丈夫だろう」から、「任せておけば安心」に変えていかななくてはけません。「任されたのだから、1人でやりきらなければならぬ、独力で頑張ろう!」という決意は間違いです。TOPは自分でやるのではなくNO.2に任せたからこそ、どのように進捗しているのかを気にしているものなのです。

④NO.2の仕事はスピード重視。PDCAを高速で回す

自身の役割や責任の範囲を理解したら、それを高速で回していくのもNO.2の重要な仕事です。KSKの牧野社長は、「高速でPDCAを回す、特にCAをしっかり回すことが大事、とはよく聞きますが、私はそもそも、PDCAはあまり意識していません。内容によって、Cがとりわけ重要なこともあれば、Pが弱いまま実行する、ということもあるからです。ただし、Cに近いかもしれません、結果に対する分析は重要です。やはりデータはしっかり取り、トレースします。数字を拾ってみたいと分からないことが多数存在するからです。数字を見て課題を発見し、解決策を見出していく力は、NO.2として必要な力であると思います」と言っています。

NCCの押金副社長は支店長時代、本部への月次報告をどのようにすれば良いか分からず、先輩支店長に電話をしまくり、報告書作りを学んでいたそうです。基本形ができるようになった後、この結果から絶対達成するための行動までをまとめた方が良いのではないかと、新たに実施した行動結果はどうだったか？そこから次の行動をどうするのかまで明確にした方が実践的では、と、いろいろ改善を続けました。まさに仕事の中にPDCAを浸透させていくステップを体现されていますね。

変化の激しい現代でNO.2としての役割を果たすためには、きちんとPDCAを回せるだけでは不十分なのかもしれません。できるだけ短期間でいくつものパターンを試し、成果を生み出していくスピードを身に着ける必要があります。

⑤TOPが腹の内を話せる信頼関係を醸成する

「TOPは孤独である」「TOPには気軽に相談できる相手がいない」というのは中堅中小企業の経営者からよく聞く話です。大きな事業に関する意思決定や、ここぞという時の意思決定は、TOPの重要な役割・責任として果たさなければならぬことでしょう。また、その意思決定こそがTOPとしてのやりがいであり、醍醐味なのだと思います。

一方、組織における意思決定には、TOPが強い意志をもって行うほどではない、あるいはトップダウンでは行わないほうが良い、というものも多数あります。そんな時、TOPが気軽に相談できて、TOPと共に、またはTOPに代わって意思決定をする存在であることがNO.2には求められます。では、どうすればそのような存在になれるのでしょうか？ポイントは3つあります。

ポイント1 TOPから「組織のミッションはもちろん、方針も深く理解しているから、その観点で判断してくれるだろう」と認識されていること

ポイント2 NO.2が担当している分野においては自分よりもノウハウを持っているから正しい判断をするだろう、という安心感を持たれていること

ポイント3 現場（顧客・メンバー）のことをよく分かっているから間違った判断はしないだろう、という信頼があること

最低限、この3つの信頼が必要です。

TOPからこのような信頼を得るためにも、NO.2はTOPとの関係性を深めていく必要があります。関係性を深めるために重要なことは、TOPに対して正直であることでしょう。「自分を良く見せたい」という思いで接したり、無理にTOPの考えに同調したりしては信頼を得ることはできません。加えて、やると言ったことはやりきることも重要です。実績を示せなければ、ただの「口だけは達者なヤツ」です。

私自身、これまでTOPからいくつもの指摘をもらってきました。TOPからの指摘は本質的なものが多いので、正直、気が滅入ります。

以前よく受けた指摘の1つに「近藤は評論家的だ。実績の話をしている時にはぐらかす傾向がある。そこを変えないといけない」といったものがあります。言われた時は、「別にはぐらかしてないけど。今、実績が出てないことばかりを問題視して、理想形や将来性についてはどうでも良いと思ってるんだな」と反感を抱くこともありました。そして「実績だけが大事ならしっかり出してやるさ!」と、どちらかというと私の中の負けず嫌いな部分を発動させて当時は取り組んでいました。

ただ、今、考えてみると、実績を伴わない理想や見識、発想というのはどこかフワッと置いて空虚なものだったな、と感じます。NO.2に求められるのは実務を担うことですから、TOPから確かな信頼を得るためには、実績は大切です。

一方、NO.2からしてみれば、関係性が深くなればなるほど、TOPの良いところだけでなく、気になるところも出てくるものです。「TOPの方針がまた変わった」「TOPは売上のことばかりで他のことに関心を示さない」「あんなに感情的に話されたら正しくても素直に聴けない」等々、NO.2がTOPに不満を持つことも多々あるでしょう。

しかし、こちらが不満を持っていれば、それは写し鏡のようにTOPにも反映されてしまい、いつまでたっても同じことを言われ続け、関係性が良くなりません。

ですから、「紆余曲折あったとしても、いつだって最終的にはTOPと自分は同じ考えに

至ってきたじゃないか」と原点回帰することも大切です。不平不満を乗り越えて今に至った結果がNO.2です。どうにも理解し得なかったとしたら、とっくの昔に今の組織にはいなかったはずです。

だからこそ、もしも、腹落ちしない、承服しかねるという状態になった時には、「TOPへの理解が最近、不足しているのかもしれない」と考え、TOPの話を傾聴すべきです。無理に自分の意見を引っ込める必要はありません。納得していませんまま引き下がる必要もありません。自分はTOPの考え方や性格をまだまだ知れていないと考えて、傾聴しましょう。自分がTOPを本当の意味で信頼できない限り、TOPから本質的な信頼を得ることはできないのですから。

⑥TOPの関心事を想定し常に考える

TOPはどんな人物ですか？TOPは今、何を考えながら動いていますか？TOPは今後についてどのような未来を描いているでしょうか？それらを完全一致で把握することは難しいでしょう。なぜなら、TOPの考えは常に進化し続けているからです。TOPには

日々、関係各所のあちこちから、さまざまな情報が入ってきます。景気動向や新たな技術、新たな仕組みや仕掛けを知るたびに、TOPは現在の事業と紐づけて思考します。これで考えを変えるなという方が難しいでしょう。

ですから、NO.2である以上、TOPの考えが進化することを前提として、常にその考えを想定して上書きしていくことが求められます。もちろん、TOPが考えを変えるたびに共有してくれるわけではありません。だからNO.2は想定しなくてはいけないのです。

では、どのようにすればTOPの考えを想定できるのでしょうか？自身の想定がTOPにリーチできているかどうかは、自身の課題感や解決策についてのレポートを定期的にTOPに共有することで確認できます。課題感や問題提起、解決策に関するレポートに関しては、TOPも放置したり寝かせたりすることは少ないので、それをもとに協議することが多くなると思われます。そこでTOPの課題優先度や現状の関心事を確認することができるといわけです。

NCCの押金副社長は、TOPと電話、メール、LINEを駆使して頻繁にやりとりしているそうです。お金にまつわる問題、社員に関する問題等、やりとりの内容は年々濃くなっており、訪問先で見た経営指針や語録を携帯で共有したり、展示会で見つけた新たな情報

をシェアしたりしているそうです。

私はTOPとスケジュールを共有しています。ただ単にスケジュールを共有するというよりは、TOPはどんな人と会っているのか？最近、頻繁に入っているミーティングはどんなものか？いつマラソンレースに参加するのか？（これはどうでもよいですが（笑）、ジェイックのTOPのマラソン熱はすごいのです）といったことを把握して、TOPが今、何に関心が高いのかを想像し、自分ができることを考えるようにしています。

このようにして想定力を磨くことで、「TOP不在時のフォローができる」「TOPの代理としての最終意思決定ができる」といったNO.2の資質を高めていくことができると私は考えています（私自身、まだまだ修行が必要ですが）。

なお、「経営課題全般についてのレポートを定期的に出すのは難しい」という人は、社員教育や人材採用に関する課題感をまとめたレポートを出すことから始めることをお勧めします。社員教育や人材採用は、TOPの関心が高いものの、自ら手を出せず放置している場合が極めて多い分野だからです。教育や採用は、課題感を持っていても、時間とコストを投じなければ解決しにくい問題なので、寝かせがちなのです。加えて、教育や採用はTOPの考えが如実に反映される分野なので、TOPと協議すると、TOPへの理解が進み

やくなります。常にこの2つの軸についてより良くする手段を考え、TOPと共有し、推進することを意識すると、TOPの関心事をつかみやすくなると思います。

参考…社員教育や人材採用に関する課題感レポート事例

参考までに、実際に私がTOPに提示した、社員教育と人材採用に関するレポートをご紹介します。

■社員教育に関するレポート

メンバーと個人面談をしていると、複数名から「なんで〇〇さんがマネージャーなのでしょうか?」「〇〇さんより私の方が頑張っているのに、なぜ私は評価されないのでしょうか?」という声が上がってくる場合があります。同時に「〇〇さんは忙しいので相談しづらいです」「〇〇さんは何をしているか分からないし、何ができるのかも知らないの」で声をかけづらいです」という声も上がってきます。(私には日中でも相談をしに来るということは、私は忙しくないと思われるかも知れず、心外ですが 笑)

冗談はさておき、このような声が複数のメンバーから上がっている中、幹部会で話のあった「職種別スキルアップ研修」を実施すると、個人能力主義のみ助長してしまい、強い組織づくりにはつながりにくいのではないかと感じております。そこで、2段階の研修ステップで進めてはどうかと思います。

①第1段階

【全社員に「7つの習慣」®研修（※）を実施】

ここ数年、入社2年目の社員を対象とした「7つの習慣」®研修は新卒・中途とも継続していますが、部門別・階層別での「7つの習慣」®研修は実施しておりません。ですので、部門別・階層別で「7つの習慣」®研修を実施して互いの仕事や価値観を知る機会を作ること、協働の文化を醸成してはどうでしょうか。

※「7つの習慣」®研修とは、ロングセラー書籍としても多くの方に評価をいただいている「7つの習慣」®の考え方をベースにした研修で、当社はフランクリン・コヴィー・ジャパンと提携をして共同開発したジェイックオリジナル「7つの習慣」®研修を、全国の中堅中小企業に提供しているほか、当社の社員教育にも活用しています。

②第2段階

【職種別スキルアップ研修の実施】

部門別・階層別の「7つの習慣」®研修だけでなくすぐに協働の文化が醸成されるわけではありませんが、協働の重要性を理解した状態にはなると思います。協働の重要性を理解してから職種別スキルアップ研修を受講することにより、相互協力するスキルがより高められると考えます。

幹部会で話が合った通り、個々人の業務スキルの向上は必須なので、職種ごとにレベルアップしてもらいたいスキルをピックアップして、継続学習プランを組み立てて取り組みたいと思います。

以上の2段階を進めつつ、並行して職種別のキャリアプランの構築とキャリアアチェンジ時のサポート体制の検討、それらに沿った各種教育体系を確立していければと考えております。こちらについて、後日、ご相談させていただきます。よろしくお願いいたします。

■人材採用に関するレポート

ジェイックの中途採用のために、来月より新たな他社採用サービスを活用していき

いと考えています。周知の通り、ジェイックが就職支援をしているのは、20〜30代の若者です。彼ら・彼女らの価値観を理解してサービス提供するためには、ジェイックにも一定数の20代社員が必要です。そこで、20代の中途採用を実施したいと思っています。必要人数は〇名です。20代であればカレッジに集まる求職者の中から採用することも可能ですが、顧客との利益相反となりますので、実施したくありません。顧客あつてのジェイックというスタンスは変更したくありません。

つきましては、〇〇というパートナー紹介会社へ依頼をしていきたいのですが、いかがでしょうか？〇名の採用を実施した際のコストは〇〇万円となります。今回採用する中途メンバーは2年後にはマネジメント候補に上がってくるような人材スペックで考えておりますので、「マルコポーロ」（※組織適合度や地頭などの基礎能力を測れるアセスメントツール）におけるマッチング診断結果は、組織風土特性S以上、業務能力特性A以上、幹部適性はS以上をイメージしています。もちろん、ジェイックのミッションに本気で共感していることは必須です。後日、ご相談のお時間をいただければと思いますので、よろしく願いいたします。

⑦TOPが意思決定しやすい環境を整備する

冒頭でも記した通り、TOPの役割・責任は大変広く多岐にわたっています。すべての事柄にアンテナを張り、情報を集め、意思決定していくことは困難を極めます。そう考えると、NO.2の役割には、TOPが把握しきれないことを調査してレポートすることも含まれてきそうです。

では、TOPが気づけない、見えにくいこととは何でしょうか？私は3つあると考えています。

1つ目は、競合情報や顧客情報など、組織を取り巻く外部の状況です。もちろんTOPも現場に赴いて情報収集するはずですが、時間の制限がある以上、得られる情報は限られます。NO.2がTOPの「目と耳」となり、競合が最近スタートさせたサービスや新たな顧客獲得手法を把握しレポートする、または顧客がもつ課題感や関心事の変化についてレポートすることで、組織の情報把握力が高まります。それによりTOPの課題感が醸成され、意思決定精度やスピードが上がっていきます。

2つ目は、組織における体力強化・リスクヘッジに関するレポートです。長年、大手企

業でTOPの補佐を務めてきたジェイックの常勤監査役、古江嘉之は、「TOPの思考は収益優先になりがちである。それに対してバランスシート、キャッシュフロー経営を表に引き出し、組織の持続的成長のために体力強化するのはNO.2の最重要なミッションだ。同時に、企業の存続を脅かすリスクを想定し対処するのもNO.2の感性に委ねられる」と言っています。ジェイックの場合、組織の体力強化やリスクヘッジはTOP自身が意識高く取り組んでいるのでNO.2の出番はありませんが、KSKにおいても、フランクリン・コヴィー・ジャパンにおいてもNO.2がこの役割を担っています。

TOPには見えにくいことの3つ目は、現場メンバーの状態です。現場では今、何が起きているか、人事評価についてどんな声が出ているか、方針をどのように理解しているか、階層別のスキルレベルはどのように高まってきているか、現場で噴出している不満にはどのようなものが多いか等、現場の声をTOPに伝えて今後の取り組みを共に考え、手打つことが重要です。

ジェイックが100名を超えたタイミングで次期組織体制を検討していた時のことです。TOPから「〇〇君をこちらの部門のリーダーとして移してはどうか？」という話がありました。能力的には申し分のない人選でしたが、彼とその部門メンバーとの関係性や彼が

考えているキャリアビジョンを考えると、あり得ない選択肢でした。

事情をTOPに伝え、配属は無くなりましたが、この時、私は「そうだなあ。個々人の情報までは、そうそう捉えきれなくなるよなあ」と思い、「TOPとは常に情報共有しなければいけない」という意識を一層強くしました。

組織が成長するにつれ、TOPが持つ情報だけでは判断を誤るケースが出てきます。同時に、NO.2がTOPとは違う目線で情報を見ることで、組織の判断の精度は高まります。NO.2には、組織が円滑に機能するために、TOPをサポートする黒子^①となることが求められるのです。

⑧TOPとメンバー間をつなぐ翻訳家となる

組織には、経営理念やミッション、方針や方向性、それらに基づく目標や計画が存在します。その成果は、組織を構成する社員一人ひとりがこれらをどれぐらい正しく理解し、目標に対して本気になれているかにかかっています。創業当初は、メンバー全員の顔が分かる、メンバー一人ひとりと相対する時間を十分にとれることもあって、かなりの精度で

TOPの想いや考えが正しく伝わっているものです。しかし社員数が50名を超え始める頃から、多くの会社で異変が起こってくるようです。

メンバーが増えるたびに、TOPの想いや考えは伝わりにくくなります。その理由としては、多種多様な人間が増えるからというよりも、一人ひとりと相対する時間が短くなることの方が大きいように思います。また、TOPとメンバーの接触時間が短くなると、現場の状況もTOPに伝わりづらくなります。結果、TOPと現場との間に距離が生まれ、組織の雰囲気が悪くなる、混乱するという事態が起こりやすくなるのです。

このような事態が起こらないように調整するのもNO.2の役割です。TOPとメンバーをつないで組織に一体感を持たせるためには、まずは、TOPの考えを現場が理解しやすい言葉に変換させて伝えていかなければなりません。

TOPの考えをメンバーに伝える際、KSKの牧野社長は「TOPの意向を笠に着た言い方にならないように注意する」と言います。例えば、TOPからある案件について否定的な結論を伝えられた場合、その幹部に対して「TOPが言っていたのだけど…」という言い方はしない。自身の言葉に翻訳し、自身の想いや考えも乗せて伝えるそうです。逆も然り、部下がTOPとこじれた際は牧野社長が引き取り、TOPに対して「あの件は、こ

ういうことだったようです。ですから、こっちでやりましょう」と間を取り持つこともあるそうです。「TOPの考えを伝えるのはもちろんだが、部下のために一肌脱ぐこともNO.2の役割」と牧野社長は話しています。

NCCの押金副社長はまさにNCCの翻訳家として取り組まれています。TOPの強い思いや深い知見がメンバーに伝わっていないと感じた時は、とにかく時間をかけてメンバーが理解しやすい言葉に言い換えて伝える、必要であれば実際に自身が先に動き背中を見せる、という形で浸透させていくそうです。

私がTOPとメンバーの間に立って話をする際に最も意識していることは、〴〵個々人のパーソナリティに合わせた伝え方をすること〴〵です。同じことを伝えるとしても、幹部社員に話す時は、内容をかみ砕いて伝えるというよりは、彼らが彼らの部下に伝える際にどのようなことに注意してほしいか、間違って伝わってしまうとしたらどのようなことなのかを考えて伝えます。「今回のスケジュール変更はみんなで話し合った通り、新たな価値を創造することであり、その延長線上に売上アップもあるということだね。メンバーに伝える時は、〴〵どのような顧客にどのような価値が新たに提供され、〴〵どのように喜ばれるか?〴〵を合わせて伝えないと、『会社は売上のことしか考えていない』と受け取られるから気を付

けよう」といった具合になります。

一方、新入社員に伝える際は、背景や周辺情報も交えて伝えますし、常識力を高めることを意識して、一般論と今回の違いや自社の特徴的な部分はどんなところにあるのか等も合わせて伝えます。「今回、スケジュールが大幅に変更されることになりました。理由は、今、サービス提供できていない○○な方々が○○人いることが分かったからです。彼らはこのサービスを受けられないことで、○年も厳しい環境にさらされているそうです。ボランティアではないので、当然、売上向上にもつなげますが、○○な方々を救うというミッションのもと、頑張って価値ある事業を進めていきましょう」というように具体的に伝えます。

そしてTOPに伝える際は、TOPにお願いしたい行動を促すような伝え方をするようにしています。「TOPから○○さんへこのような話をしてほしい」「○○をやりたいので許可してほしい」「○○の件に関しては自分に一任してほしい」など、TOPが判断や行動をしやすい状態を意識して伝えるようにしています。

このように、相手のレベル感に合わせることを意識しつつ、彼らに伝わりやすい言葉を選択していくことで社内の理解度は上がっていくものです。

最後に、もう一点注意してほしいことがあります。それは、〃相手が聞き心地の良い言葉で伝える〃相手の聴く姿勢ができている時に伝える〃ということです。当たり前とも言えますが、上手にできる人は本当に少ない。私はTOPの隣の席で仕事をしているので、TOPとメンバーが話をしている内容が頻繁に耳に入ってきます。けれども、「そんな言い方をしたら、まともに取り合ってもらえないな」「完全に地雷踏んでる」「そのタイミングで言うても通らないよ」「完全に空気を読み違えているな」と感じるものがほとんどです。

例えば…

「〇〇という企業から多くの採用枠をもらったので、値引き対応してもよろしいでしょうか？ 枠は大きいので売上は見込めます」と相談するメンバーがいます。ジェイックのTOPはジェイックのWin（売上が上がりそう）だけでは承認しません。値引き対応することで顧客企業にどのようなWinがあるのか、そして人材側にはどのようなWinがあるのかを説明しなければOKは出ないのです。そこが分かっているかない。

他にも、「他社ではこんな取り組みをしています。こういったことができていない会社はありません。だから〇〇を承認してください」といった、自社を全否定するような相談をしてしまう。TOPは誰よりも自社を愛しています。それを全否定するような言い方を

されたら、考えようにも前向きには考えられず、頑なになってしまうものです。そこが分かっていない。

そして、「先日、TOPからこのような指示をもらいましたができません。なぜなら、だからです。どうしても良いですか？」という相談。「できません」から話が始まって、解決策を何も出さないということは、できない理由しか考えてこなかったということです。TOPは与えた指示がブーメランのように返ってくることを嫌うものです。そこが分かっている。

最後に、「世間一般的に、もしくは、大手ではこのようなことは通用しません。ルールを決めましょう」と、正論のみで提案してしまうパターン。大手がどうなのかは実際、あまり関係ありません。あるいは、〃世間〃や〃普通〃といった言葉を使って正論を正論のままぶつけてしまっただけは、TOPは感情的に通したくありません。普通が良いなら起業してないからです。そこが分かっている。

このように、TOPの立場に立った伝え方ができない人がほとんどです。TOPの立場や、所属する組織の状況を考慮した伝え方ができなければ、TOPをイラつかせてしまうのです。

「ジェイックのTOPは気難しいんだな」と思われるかもしれませんが、ジェイックのTOPは一般的な中堅中小企業のTOPと比べると、圧倒的に傾聴力が高い方だと思います。それでもこのように思うのですから、われわれは「伝える力」のレベルがまだまだ低いと認識すべきです。世間ではよく「聴く力が大切」と言いますが、われわれは伝える力も高める必要があります。

⑨メンバーの育成に尽力する

マネジメントに携わる者として当然ですが、メンバー育成も必須の役割です。中でもNO.2に求められるのは、「自立・自走」してくれるメンバーを育成することでしょう。指示されたことを確実にこなすメンバーの育成に留まらず、自ら考え自ら計画し自ら行動していきける人材を育成していくことが求められます。なぜなら、NO.2に求められるのは将来の事業部長候補、幹部候補を育成することだからです。こういった話をする、「なぜ、自分のポジションを脅かすような存在を育てなければいけないのか？」という話をされる役員の方もいらっしゃるのですが、ナンセンスです。ドラッカーは「上司と部下の距離は一定である」としています。「NO.2は今のレベルで十分。次の事業部長や幹部社員も、それ

なりのレベルで十分」なのであればメンバー育成もそれなりで良いかもしれませんが、それを望むTOPはいないでしょう。〃自ら考え自ら計画し自ら行動する〃次期リーダー候補を育てながら、彼らに脅かされることなどないレベルに、NO.2自身が成長する必要があるのです。

メンバー育成の重要性を確認したところで、ここからは〃如何に育成するか?〃を考えていきたいと思います。ポイントは3つです。

ポイントの1つ目は、〃上司の影響力を感じさせず、自ら成長してもらう〃ようにサポートすることです。

私は、〃自身が手取り足取り教えることで、短期間で他人を仕立てようとすること〃は真の育成ではないと考えています。短期間で仕立てられるぐらいの育成内容・育成業務であれば、近い将来、上司に代わってAIが担うようになると思うからです。実際、〃AIコーチング〃などの開発は、すでにかなり進んでいます。

思うに、人が成長する時というのは、自身の課題に向き合い「このスキルを身に着けるべきだ!」「自分がなりたい姿にキャッチアップするためにはこれを身に着けなくてはいけない

い！」と自ら決意した時です。そう考えると、われわれがメンバーにできることは、

① 課題に向き合う機会を与えること

② なりたい自分を考える機会を提供すること

③ 身に着きたいスキルはどうすれば身に着けることができるのかをアドバイスすること
となるでしょう。

先述の通り、私はTOPからいくつもの指摘をもらってきました。指摘に対して「何度も指摘されたくないから気を付けよう」といった程度で、演じている。間は本当の意味では変わりません。なぜなら、切羽詰まったりピンチになったりすると、演じることなんてできなくなってしまうからです。そうではなく、何度も同じ過ちを繰り返して「いい加減、本気で変わらなきゃ、本当に嫌な思いをするな」と心を入れ替えて取り組み始めた時に、自身を変え、課題を克服することができなのです。

結局、人は頭で理解できていても、感情として「やりたい！成長したい！」というマインドがなければ、いわゆる「腹落ち」していなければ、効果的に学び成長していくことはできません。ですから、叱咤激励して無理やり身に着けさせる苦行を強いても、効果的な育成はできないでしょう。人は自ら成長するのです。

ですから、「あいつは俺が育成した」と自負したり快感を覚えたりする上司は、認識を誤っていると思います。上司は、強いて言うなら、「部下の成長をサポートした」程度なのです。同様に、上司に対して「私をどうやって育ててくれるのですか？」というメンバーがもしいたら、上司はNOを突きつけなければいけません。「私ができるのはあなたの成長をサポートすることであって、成長するためにまず必要なのは、あなた自身の決意です」と。

メンバー育成の2つ目のポイントは、〃育成するための具体策を持つ〃ということです。メンバーが「やりたい、成長したい」という感情を持つためには、自身の課題と向き合う、なりたい自分をイメージする機会をこちらが提供していく必要があります。

この点ジェイックでは、メンバーにそういった機会を与えるためにいくつもの研修プログラムを受講させています。先ほどご紹介した「7つの習慣」[®]研修もその一つですが、最近、効果を上げているのが、若手メンバーに考える機会を提供する「エースカレッジ」と、リーダークラスに考える機会を与える「リーダーカレッジ」の2つです。

いずれも顧客企業にご提供している研修ですので簡単にご紹介しますと、まず「エースカレッジ」は、入社1〜4年目ぐらいの若手社員が対象で、毎月半日の研修を6回、半年

にわたって学びます。〃自立した社員として活躍する〃ための研修プログラムで、自立心や、時間管理能力、目標達成力などを高める内容となっています。

〃リーダーカレッジ〃は、累計1,392名が受講している研修プログラムで、支店長、店長、営業マネージャー、若手リーダーといった次世代リーダーの皆さんが参加しています。1クラス25〜30名程度で、毎月半日の研修を12回、1年間にわたって学びます。同じ立場のリーダーたちが切磋琢磨する道場のようなところです。

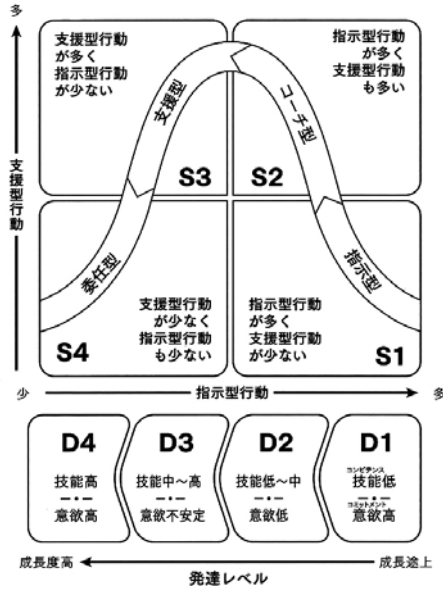
このようにして、ジェイックではメンバーに〃課題と向き合う機会〃〃なりたい自分をイメージする機会〃を提供しています。

メンバー育成のポイントの3つ目は、〃関わり方〃です。多少逆説的になりますが、本人の知識が不十分な状態で考える機会を提供しても、浅い考えで止まってしまいます。インプットが弱い段階では充実したアウトプットは出てきません。ですから、一定水準までは指示的にインプットさせて、本人の知識を増やす必要があります。

「1分間リーダーシップ（ダイヤモンド社）」の著者であるケン・ブランチャード氏は、著書の中で、〃部下の状況に応じて、上司のサポートの仕方も変えていく必要がある〃と記

状況対応型リーダーシップIIモデル

リーダーシップスタイル



出典…ケン・ブランチャード、パトリシア・ジガミ、ドリア・ジガミ
『新1分間リーダーシップ』田辺希久子（訳）、ダイヤモンド社、
2015年

しています。シチュエーションナル・リーダーシップ（SL理論）と呼ばれる考え方です。

ここという「部下の状況」とは、意欲と能力についてです。この組み合わせによって、指示的行動が良いのか支援的行動が良いのが定まります。部下の状況は以下の4つに分類します。

- D1…高い意欲はあるが、能力は低い
- D2…低い意欲で、能力は低～中
- D3…意欲は変化し、能力は中～高
- D4…高い意欲で、能力も高い

D1の例としては、新卒社員などが挙げられます。これらの状況に応じて、

上司のとるべき対応は以下のように変わります。

S 1 指示型…具体的な指示命令を与え、仕事の達成をきめ細かに監督する。

S 2 コーチ型…指示命令を与え、仕事の達成をきめ細かに監督はするが、決定されたことも説明し、提案を出させ、前進できるように援助する。

S 3 支援型…仕事の達成に向かって部下の努力を促し、援助し、意思決定に関する責任を部下と分かち合う。

S 4 委任型…意思決定と問題解決の責任を部下に委ね、任せる。

部下一人ひとりの〴〵その仕事に対する〴〵意欲と能力（習熟度）によって必要な対応が変わるため、例えば、複数の部下に1つの仕事を依頼する場合、同じ仕事であっても、一人ひとり、サポートの仕方が変わることになります。逆に、1人の部下に複数の仕事を依頼する時には、その1人への依頼であっても、仕事内容によってサポートレベルは変わります。

こうして、一定水準になるまでは指示型で教えることで、メンバーの成長は早まります。メンバーの役割が変わる（異動・昇進等）都度、D1からスタートする〴〵と理解しておく

と、「これぐらいは分かるだろー?」という苛立ちもなくなると思います。

メンバーの成長は上司の強いリーダーシップ、強い指導力にかかっていると考えすぎるのではなく、われわれの日頃の関わり方にかかっている、という感覚で接していくことが肝要です。NO・2の存在を脅かすような人材を輩出していけるよう取り組んでいくことで、NO・2自らの成長を果たしていきたいものです。

Lonlミーティングで個々人の育成方針を固める

シチュエーショナル・リーダーシップを実践していくうえで外せない取り組みがLonl（ワン・オン・ワン）ミーティングという、メンバーと1対1で行うミーティングです。私は自身が管掌する部門のメンバー全員と、3か月に1回、少なくとも半年に1回は実施するようにしています。部門のメンバーが最も多かった時は80名以上おりましたので、1年のうち2か月間をLonlミーティングに割いていました。どのような形でやっていたかをまとめると、

■実施スパン…3か月もしくは半年に1回実施

■1回当たりの実施時間…1時間～1.5時間

■ミーティング内容…

- ・全社方針、部門方針についてどのように取り組んでいるか？取り組んでみた感想は？
- ・方針に基づく自身の目標に対して良かったこと、悪かったことは何か？
- ・今後どのように取り組もうと思っているか？自信はどの程度か？
- ・自信を高めるために掲げているスキルアップ目標は何か？どのように取り組むか？
- ・将来のキャリアについてどのように考えているか？なぜ、そう考えたか？
- ・将来のキャリアに向けて私にサポートしてほしいことは何か？
- ・会社がより良くなるために提案したいことは何か？

といった内容です。

〓lonnミーティング〓を行うことで以下のようなことが見えてきます。

■各種方針はどのレベルまで浸透しているか？方針が他人事になってしまいがちなタイプはどのようなタイプか？

■メンバーは自分の仕事の現状をどのように捉えているか？課題に対する解決策は持てているか？

■メンバーは当社における将来的キャリアを描けているか？描けていないとしたら、どのようなところに会社の問題があるか？

■メンバーは普段、周囲へ協力を仰ぎながら取り組めているか？協力を仰げないとしたらどのような問題があるか？

■メンバーは経営陣に対して、ジェイックをどんな会社にしてほしいと思っているか？それは何故か？

このような現場の声を収集することで、メンバー個々人の指導方針はもちろん、われわれが今後取り組むべき課題や方向性も具体的に見えてくるのです。

一方で、*1 on 1*ミーティングを長年やっていて気を付けた方が良いことも分かってきたので記します。

■コーチングに徹しすぎない

メンバーのレベルによっては、意見を引き出そうとしても限界があります。適度なティーチングも交えながらミーティングを進めることが肝要です。ただし、ティーチングしすぎては本音が出てきませんので、さじ加減が重要です。

■ NO.2直下にいるリーダーへの共有と対策協議を必ず行う

NO.2自ら「1on1ミーティング」を行うのは、リーダー（現場マネージャー、直上長等）を信頼できないからではありません。TOPに近いNO.2とメンバーが直接話せる機会を提供することと、現場の生の声を聴く機会を得ることが目的です。メンバーと話して得た気づきはリーダーとしっかり共有して、日常のマネジメントを進化させることが大切です。

■ 褒めるに徹しすぎない

2人で話す貴重な機会ですから、モチベーションを下げることはありません。しかし、間違っていることは間違っていると率直に伝えることも重要です。立ち直れないぐらいに叩きのめすのは言語道断ですが、組織の一員として、顧客にとっては会社の顔として、問題ある言動については注意する必要があります。

■ 前回聴いたこと、話したことは忘れない

2回目、3回目と回を重ねているのに何度も同じ話をさせてしまっっては、「前回のミーティングは何だったんだろう？」ということになってしまいます。また、前回話したことと今回話すことが真逆では、相手を混乱させてしまいます。ですから、聴いた内容、話し

た内容はメモを残すようにして次回実施前に振り返るようにします。

「lonlミーティング」について、「目の回るような忙しさの中、このようなミーティングをするのは非効率だ」「他にもやった方が良いことが山ほどある」と考える方も少なくないと思います。

しかし、時代は協働の時代に入ってきています。企業の生産性を決めるのも、成果の可否を決めるのも、人、メンバーです。そのメンバーに方針をしっかりと理解してもらう、一人ひとりのモチベーションの源泉を知り、サポートしていくことは、実は成功への近道だったりするのではないのでしょうか？

⑩メンバーと円滑なコミュニケーションを行う

TOPとの関係性はとても重要ですが、同じぐらい重要なのがメンバーとの関係性です。NO.2が機能しなくなるタイミングは、TOPとの関係性に問題が生じた時か、もしくはメンバーとの関係性に問題が生じた時の2択であることがほとんどです。

メンバーからすればNO・2はTOPと同じく遠い存在です。遠い存在ではあるものの避けては通れない存在でもあります。NO・2側もメンバーとの距離感は悩むところでしょう。現場で上下関係なく一緒に働いていた時の温度感とは明らかに違う空気が漂います。〴〵目置かれる〴〵とは実は距離を置かれるということなのではないか?と思うほどです。

それでは、NO・2とメンバーのコミュニケーションで気を付けた方が良い、あるいは外してはいけないポイントにはどういったものがあるでしょうか。

KSKの牧野社長は「困ったことがあったら何でも持ってこい!」と常日頃からメンバーに言っているそうです。「その代わり、俺のところに持ってこないで、問題が火を噴いたら自分で責任を取るようにしなさい」「一言でも伝えておいたら責任は俺のところにあるということだから、悪い話はすぐに持ってきてなさい」と繰り返し伝えることで、メンバーがNO・2と話すべき内容を明確にしつつ、〴〵何でも話して良いんだな〴〵という状態を作っているそうです。

NCCの押金副社長はメンバーに自ら話しかけるようにしているそうです。子供のことや地域のことといった日常会話から入って対話をすると言います。メンバーと2人だけで別室で話すこともあれば、わざと事務所の中でみんなに聞こえるように伝えることもある

そうで、その時々の内容と相手の態度で瞬時に使い分けるそうです。

N.O.2自ら、メンバーとコミュニケーションを図るべく行動していくことが重要です。最近ではさまざまなハラスメントが世間で取りざたされるのでコミュニケーションを図ることに一歩引いてしまうこともあるかもしれませんが、関係性が整っていて、自らの律した姿勢が伝わっていれば問題になることはありません。

メンバーとのコミュニケーションを円滑に行うには、自身のコミュニケーションスタイルをメンバーに理解しておいてもらうことも重要です。組織を活性化させるポイントでもありますので、自分の流儀を確立していきたいところです。

以上、メンバー育成の方法や、メンバーとの接し方について述べてきました。次の章では、メンバー育成の中でもとりわけ重要な「幹部育成」にフォーカスして考えてみたいと思います。TOPとともに活躍する幹部社員を育て、より強い組織を創っていく。N.O.2の重要な役割です。

【4】TOPを支える幹部と途中離脱する幹部の違い

組織が成長するにつれ、幹部の人数も増えていきます。増えていく一方で、途中で離脱する幹部も出てきます。起業する幹部もいれば、他社へ転職する幹部もいるでしょう。

私は、これからの時代、途中離脱する幹部はますます増えていくのではないかと思います。大きな夢を持ち、自身の力で社会にインパクトを与える事業を創りたいと思って独立する幹部は応援して送り出してあげればよいのではないかと思います。一方で、「自分はこの以上の評価は得られない」「正しく評価されていない」と感じて逃げるように独立や転職をする幹部が出てきたら、メンバーのモチベーションを低下させかねないので注意しなければいけません。ここでは、離脱してしまう幹部の特徴や、そうした特徴をもつ幹部への対応について記したいと思います。

①TOPと価値観を擦り合わせられないタイプ

幹部になるまでは、多少、価値観にズレがあつたとしても騙しだましやっていけます。しかし幹部になると、価値観のズレを調整する能力が備わっていないと、TOPとのコミュニケーションにストレスを感じるようになり、溝が生じ、修正できなくなってしまうようです。

一番大きなズレは「ミッションへの思い」です。ジェイックはミッションを最も重要なものとして事業運営していますが、あるメンバーは「ミッションが大切とは言っています、本当は売上が一番大切に決まっていますよね」と豪語していました。TOPは「彼もいつかは分かってくれるだろう」と期待して幹部会に参加させたりしていましたが、彼は壁にぶつかり売上が思うように立たなくなった時、周囲から協力を得られなくなって去ってしまいました。

TOPと価値観を確認し合うことが重要です。時には、NO.2が調整役となる時もあるかもしれません。

②自分自身のみフォーカスして協働に意識がいかないタイプ

幹部になっても自身の評価や見え方のみに意識が集中し、〃組織や周囲を支える、貢献する〃という意識が育っていないタイプです。このタイプは、「個人の成果が出ているのに評価されない」といった主張をする傾向があります。

〃個人の成果〃に集中して昇進を重ねてきた、ある営業マネージャーは、幹部になってもその考えを変えることができず、「部下の成果が上がらないのは、部下本人の責任」「自分は数字を上げているから悪くない」といったスタンスで事業部メンバーと接していました。このようなスタンスなので、事業部の業績が下がると「あいつのせいで部の業績が下がった」「こんなメンバーでは戦えない」と責任を周囲に求めてしまいます。結局彼は、〃事業部全体の業績を上げる〃という責任をまっとうできないまま会社を去っていきました。

NCCの押金副社長は「やはりスキルだけではダメ。協働を進めるための人格が伴っていないくは、組織を強くする幹部の仕事はまっとうできない」と言います。

幹部に任命する前に「自分に矢印を向ける、自責で考える」という意識を醸成し、協働の大切さを心から認識できていることを確認したうえで、抜擢していかなくてはいいけません。

③ファミリーの範囲を広げられないタイプ

「ファミリー&エネミー」とはフランクリン・コヴィー・ジャパンの竹村副社長の言葉です。「家族以外はみんな敵」と考えてしまう人が結構多いと言うのです。家族との関係は良いのですが、それ以外は全て敵。勤め先は家族との大切な時間を搾取する敵、という考え方です。組織においては、経営幹部であるにも関わらず自分の管轄事業部以外は敵と思ってしまう、協働体制が作れない、「周囲から搾取されている」という感覚から抜けられないタイプです。

NCCの押金副社長が支店統括だった頃、支店統括は押金副社長以外にもう1人いて、その方とはとても強烈な方だったそうです。勢いと交渉力がある方で教わることも多かったそうですが、NCC内に「自分の城（派閥）」を作ってしまう、組織が分裂しかけるという経験をされたそうです。そんな折、押金副社長はTOPとタッグを組み、「敵」に対抗するのではなく、組織体制（ファミリー）の基盤づくりを推進することで、組織に一体感を生み出したそうです。

幹部に任命した際は、「組織はあなたのファミリーであり、パートナー企業や、場合によっては競合企業もファミリーになりうる」ということを伝え、意識を改めさせる必要があります。

ます。

④ルールを守らなくても平気、もしくは誤魔化してしまうタイプ

世の中には、それはやってはいけないというルールを守らない人間がいます。こうした人は、何事も気に留めずガンガン攻めることができる傾向があるため、意外に成果を残して幹部候補にまで上がることがあります。

数年前、ある幹部が社内ルールに反する行為をしていることに私が気づき、指摘したことがありました。その時は「以後、改めます」と言ったので理解してくれたと思ったのですが、彼はその後も数回、同じことを行いました。何度か続いた時に再度指摘すると、「今回は〇〇があったので…」と言い訳をしてきて、さらには「この制度には納得がいきません」「変えるべきです」等々、代案も無しに否定的な文句をたくさん言ってきます。その後も同様のことが何度か続き、指摘すると、言い訳をしたり、誤魔化したりするような反応を示しました。やがて彼は、TOPや他の幹部の信頼を得られなくなり、孤立して、組織を去っていきました。

このタイプは、たとえ本人が納得しなくても（まず納得することはないのですが）、辞めてしまうリスクがあっても、改善を確認しない限り幹部に任命してはいけません。なぜなら、「ポジションが変われば変わるだろう、きっと成長して変わるはず」との思いで幹部に任命しても、期待が打ち砕かれるケースがほとんどだからです。間違って任命してしまった際は、勇気をもって降格させるべきです。

⑤本気でコミットしないタイプ

幹部になると、リスクばかり考えて動かない、ゆとりある仕事を志向して動きが緩慢になる、という人がいます。しかし、変化が激しく働き方改革が進む現代においては、ポジションが上がれば上がるほど動き回らなければいけないと考えるべきです。

「これまで頑張ってきたんだから、これぐらいは許される」と考えて、自分自身にご褒美を与えてしまう。確かに一般社員に比べれば自由度は高くても問題ないかもしれませんが、成果や実績を出していればこそです。

幹部が負うべき役割と責任をしっかりと認識してもらったうえで任命し、常に確認し合うことが必要です。

以上、本章では途中離脱する幹部の特徴について述べてきました。こうした幹部を活躍する幹部に育成していくのもNO.2の仕事です。組織を強くする幹部をTOPと共に育てることが、NO.2には求められているのです。

【5】日々の仕事において常に意識すべきこと

これまで述べてきたように、NO.2の役割や取り組みべきことは多岐にわたります。TOPの役割が広範すぎることは冒頭で述べましたが、NO.2の役割もまた非常に広く、多くを求められるのだと言えます。

かかるNO.2が役割を果たすうえで大切なこととして、如何にポジティブな状態をキープするか、ということが挙げられます。NO.2は、周囲から見るとストレスフルな役割を担っていることは間違いないでしょう。

私も若い頃は、NO.2の仕事を見て「大変そうだなあ」と感じていたものです。しかし、実際にNO.2になって感じることは、周囲に言われるほどストレスや負荷がかかっているわけではないということです。これは私のみならず、インタビューをさせていただいた皆さんが口を揃えて話していたことでもあります。

負荷のかかる役割を担う中で、NO.2はどのようにしてストレスを回避しているのでしょうか？インタビューをした3人に共通していたこと、それは「仕事術」、より正確に表

現するなら「思考術」です。皆、「思考術」によってストレスをパワーに変えていたのです。そこで本章では、NO.2の思考術、思考の習慣について、3つ紹介したいと思います。

①なぜ、TOPと共に組織経営、事業運営をしたいと思っているのかを日々振り返る

日々、仕事に勤しんでいるとさまざまなことが起こります。誇れるような成果が生まれることももちろんありますが、「悪いこと」の方が圧倒的に多く発生します。

「○○チームの売上がピンチです」

「ロイヤルユーザー対応で問題を起こしました」

「自社を批判するネット記事があがっています」

「○○くんがモチベーションを落としています」

「計上ミスがありました」

「○○さんが辞めたいと言っています」

「○○チーム不和で上司批判が発生しています」

「納期に間に合わずクレームになるかもしれません」

等々、挙げればきりがありません。事象の80%は悪いことと言っても過言ではありません。これらの課題の矢面に立って、率先して解決にあたるのもNO.2の重要な役割です。

課題、問題の解決に時間を割かれ、本来自身が取り組みたいと考えていた役割を果たせない、スケジュール通りに物事が進まず睡眠時間を削って対処する、といったことも当たり前に発生します。そんな状況で、さらにメンバーから「うちの会社は正當に評価してくれない」「なぜあのような方針を打ち出したのか?」「現場の意見を聴いてくれない」「数字数字で辟易する」といった不平不満が上がってきたら、「いっそ組織などに属さず、1人で仕事をした方がどれほど気楽だろう」と思うこともあるでしょう。

しかし、現場のトラブルも現場の不満も、われわれが若かった頃も同じように起こし、同じように口にしていた（あるいは内心思っていた）のではないのでしょうか? 上司に迷惑をかけたり、組織に疑問を感じたり、紆余曲折、さまざまな経験を積んだうえでわれわれは今のポジションにいるはずです。

そう考えると、組織とは常に不完全で、課題だらけなのかもしれません。では、何故われわれは、そうした組織にずっと身を置いて、NO.2になるまで邁進してきたのでしょうか? それはおそらく、TOPと共通の価値観を感じ続けてきたからではないでしょうか? TO

Pが掲げる「ミッション」や「大義」に共感し続けてきたからではないでしょうか？

KSKの牧野社長は、「いつもTOPと一枚岩で仕事をしていこうと思えるのは、共通の価値観を持っていると分かっているから。絶対に外せないのが価値観である」と言います。そして「TOPとの間で価値観を共有できたのだから、部下との間でもきっと共有できるはず。その時の喜びを思い浮かべたら、今の苦労なんて大したことはない」と思って日々マインドセットするそうです。

私自身は、毎日、「今日一日でミッション（価値観）を体現できたことは何か？」を振り返ります。「今日は良いことなんて何もなかった」と思う日でも必ず1つはひねり出すことで、「TOPと共に歩むことで社会にどのようなインパクトを与えることができるのか？」といった「大義」を考えるようにしています。そうすると、翌日の元氣や勇氣が湧いてくるのです。

問題やトラブルが生じて、それはほとんどの場合、どんな組織でも起こる一般的な問題です。ですから、目の前の問題や課題に一喜一憂するのではなく、「この問題が解決したら、また一歩、自社が大切にする価値観が組織内に醸成される」と考える習慣を身に着け

ることが大切なのです。

②日々の仕事に感謝し楽しむ

先述の通り、NO.2の仕事は周囲からすると苦勞が多そうに見えるかもしれませんが。では、苦勞が少なく、仕事が楽であること〴〵仕事が楽しいこと〴〵はイコールでしょうか？

私は、「仕事が楽しい」と思えるためには、自己肯定感（自分の存在や力を肯定する感覚）や自己効力感（良い結果を出せるという感覚）が必要であると考えています。では、自己肯定感や自己効力感は、どうすれば得られるのでしょうか？

リーダーのワンマンスタイルが良しとされていた時代であれば、「俺の力でこの苦境を脱してやった」「俺の一言で一気に片付いた」という実感を得ることもできたかもしれませんが、協働スタイルが良しとされる現代においては、このような思考や言動はパワーハラにながりがねません。

私は、現代のビジネスシーンにおいて自己肯定感や自己効力感を得るためには、日々の

前向きな振り返りが肝になってくるのではないかと思います。先述の「今日一日でミッション（価値観）を体現できたことは何か？」という問いと併せて、「今日一日の、良かったこと、感謝すべきことは何か？」「もし、もう一度やり直せるなら、何をするか？」という振り返りをする中で、自己肯定感と自己効力感を高められるのです。

目標達成技術「原田メソッド」の体系を作り、各界のプロスポーツ選手のメンタルトレーナーを務める原田隆史先生は、「今日の良かったこと、感謝したいことを振り返り、もう一度やり直せるならどうするか？を考えることで心が整理される。日々の振り返りの中で心を整理することで、過去に囚われず未来を志向できるようになる」と言っています。

「今日一日、大変なことばかりで良いことなど何もなかった」という振り返りを続けていたらどうなるでしょう？心がすさみ、ストレスフルになって精神疾患を患ってもおかしくありません。たとえ「良いことがなかった」と思う日でも「明日はこうやって対応すれば上手くいきそうだ」「散々な一日だったけどこんな良いこともあった」「〇〇さんの一言はありがたかった」という振り返りをしておけば、「翌日は良くなりそうだ」というポジティブな気持ちたちが醸成されるものです。

ポイントは、「どのように捉えれば、しんどいことも楽しくなるか？」というモノの見

方」です。困難な仕事に直面しても、「これを乗り越えたら大きく成長できそうだ」「自信もつくに違いない」と考えれば、ポジティブな気分になれるでしょう。あるいは「困難を乗り越えて成果を出した過去の経験」を思い出せば、「今回も逃げずに頑張ろう」と思えるかもしれません。NO.2なら、そうした成功体験がきつとたくさんあるはずです。

大切なのは、ネガティブな状態で思考を止めず、ポジティブな状態になるまで思考し続けること。それによって未来志向が醸成され、明日への活力が生み出されるのです。

③逃げずに現実を直視することで大きく成長できると信じる

本書の冒頭でも記しましたが、TOPはわれわれとは全く違う次元で孤独や苦しみを抱えています。なぜならTOPは、業績不振はもちろん、自身が直接関与しない不正や不祥事についても責任を負っており、逃げるのが許されないからです（昨今は、こうした責任から逃げようとする大手企業のTOPも散見されますが）。TOPを支えるNO.2ならば、辛い時こそ奮起し、思考と行動を続け、TOPの孤独や苦しみを軽減させるべきです。

KSKの牧野社長は銀行時代、代々、先送りされてきた課題、最も重い問題から着手していたそうです。「解決できないかもしれない」と思っても、「ここで先送りしたらいつまでも問題のままだ」と考えて取り組んできたと言います。「今、自分が担当している状況よりも良い状態で後任に引き継ぐことこそ仕事の本質」「嫌な問題を処理した経験が問題の対応能力を高めてくれる。逃げてしまう人はそういう能力が身に着かない。だから、大きな問題はど真正面からぶつかることが大事」と牧野社長は語っています。

NCCの押金副社長は、NCC入社当初、支店の立ち上げ営業として赴任したそうです。右も左も分からない中、顧客名、商品名、仕入先、原価、販売価格、特徴等をノートに徹底的にまとめて学び、飛び込み営業では新規顧客を獲得することもあれば、けんもほろろに追い返されることも多かったそうです。しかし、そんな苦労から逃げずに工夫改善と訪問を続けた結果、今の立場がある、と話していました。

私は、ジェイックの執行役員になってから異動する際は、常に「変えること、変革すること」を求められてきました。事業の立て直し、マネジメント体系の変革、マーケティング改革等々、変えることこそが仕事でした。携わっていたメンバーが総入れ替えになるわけではない中、「変える」というのはなかなか骨の折れる仕事です。

人は元来、慣れ親しんだ考え方ややり方を変えたくないものです。ですから、私が改革に取り組む際はいつも大いなる反発を受けます。言葉で「分かった」と言っている行動が全く伴わず、陰では文句を言っている、というケースも出てきます。私自身の問題も浮き彫りになります。自身の「できるだけ見たくない課題」と向き合わなくてはいけないこともあります。

だからといって、もしその時の私が「変革なんて嫌われるだけだし、何もしなくても現状維持はできるだろう」などと考えて問題を先送りしていたら、成果は当然出ず、私自身の成長もなく、結果、NO.2のポジションに就くことはなかったでしょう。

現状の問題を直視し、逃げずに役割に集中することが重要です。そうすれば、たとえば結果が出なくても、大きな挫折体験になったとしても、それは成功体験以上の成長をもたらしてくれるはずです。

【6】より高みを目指す幹部社員、中堅社員の方へ

前章までは、おもに現在、NO.2の方を想定して筆を進めてきました。ここからは今は幹部社員の1人、またはマネージャークラスで、これからより上を目指していきたい人に向けて、私が思う「意識・実行すると良いこと」を記したいと思います。

①幅広い仕事にチャレンジする

繰り返になりますが、NO.2は複数の役割・機能を担わなければいけません。そのためには幅広い知見が必要です。知見を広げるために最も効果的なことは、幅広い経験を積むことです。

私はジェイックに入社してからもう17年が経ちますが、これまでに、社内のIT化の推進、Webマーケティング推進、新規事業としてITエンジニア派遣事業の立ち上げ、全社マーケティング推進責任、教育事業責任、カレッジ事業責任、そして人材集客推進責任と、お

よそ3年おきに担当領域を変えて仕事をしています。

K S Kの牧野社長は銀行出身です。銀行では国内の3つの支店勤務を経て、本店営業、ニューヨーク支店、その後3店舗の支店長、支店統括部、広報という幅広い経験をされた後、新薬の開発会社にて人事関連全般を担当されています。

フランクリン・コヴィー・ジャパンの竹村副社長も、経営企画として経理、財務、人事を担当した後、各事業部推進責任を担当され、その際には自ら営業、講師、販売促進と幅広い経験を積みました。「フランクリン・コヴィー・ジャパンの事業で担当したことがない仕事はない」そうです。

私は当初、3年ごとに役割が変わることに対して「3年かけてようやく形ができて、来年からは少し余裕をもって進められるところまできたのになあ…次の役割もやったことがないし、不安しかないな」と不満をもったことがありました。それでTOPに「もう少し、今のポジションでやらせてもらえませんか？」と相談したのですが、その時に言われたのは「自分のことではなく組織のあるべき姿を考えても同じことを訊くのか？」という返答でした。ごもっともですが、もう少し気遣った言い方をしてみたい(笑)

それは冗談として、TOPは「今、どのような役割分担や体制がベストか？」という視点で組織編成を考えています。そして今だけでなく、先々も見据えた役割を社員一人ひとりに与えているものです。結果われわれは、役割の変化を何度も経験して、幅広いスキルと視野を身に着けることができます。

ですから、新たな役割を打診された時は「できないではなく、まずはチャレンジしてみる、チャレンジするからには「必ず成果を出す」という強い覚悟で臨むべきでしょう。任された仕事が自分のやりたい仕事でなかったり、評価されにくい仕事だという理由で固辞したり、退職するかどうかを迷ったりするのは本当に勿体ないことです。自身に興味や関心がない仕事こそ、自身の可能性を広げる機会の宝庫なのです。

TOPを目指す、NO.2に辿り着くということとは関係なく、自身のスキルを高め成長していくためにも、幅広い仕事にチャレンジして経験を積み上げていくことをお勧めします。

② 自分がTOPだとしたら、という判断力を養い、身に着ける

どんな仕事でも行動を起こすための判断が必要です。その判断は人それぞれいろいろな

基準でなされていくものです。上司からの指示に基づく判断もあれば、顧客の要望に合わせた判断、自分の成果を上げるための判断、時には自分がラクになるための判断もあるかもしれません。

組織でTOPを支える仕事をしている人たちの判断基準は、共通して、もし自分がTOPだとしたら、どのような判断を下すか？、というものでしょう。そのシミュレーションを、若手の頃から心掛けてきているのです。

上司の指示で何かを判断する際も、TOPだったらどのように判断するか？、とイメージしてから自らの判断をする。流されるでも、従うのでもなく自分で判断する。それによって、視座の高い判断力を身に着けることができます。

私の前職では、以下のようなことが日常茶飯事でした。上司の指示を受け、「こんなの技術的に難しいから絶対上手くいかない」と思いながらも指示通りに対応する。予想通り失敗して「ほら、見たことかっ！」と他人事のように文句を言う。しかし上司からは「失敗は近藤の責任だ」と糾弾され、ふて腐れる。この時の私は、判断もしなければ、責任も負わない。「言われた通りにやったのに何が悪いの？」と開き直るような姿勢です。

その後ジェイックに転職して2年目、ドラッカーマネジメントを学ぶ機会をTOPからもらいました。その時にインパクトを受けたのは、「組織はTOPや上司に従うのではなく、ミッションに従わなければならない。ミッションと照らし合わせて自ら判断し自ら行動するべき」という言葉でした。

TOPや上司に従うのではなく、ミッションに従うということは、組織が目指している使命・経営理念・価値観に基づいて意思決定することです。私はこの学びを得てから、全ての行動は、他人の判断ではなく自身の判断によりなされるものだから、責任を持たなくてはならない、と強く思うようになりました。

TOPや上司の指示は、もちろんとても重要で、基本的にはそれに従って仕事を進めるべきです。それでも、「最終的な判断、意思決定は自分自身が行って行動しているのだ」という責任感を常に持つことで、「自分がTOPだしたら」という判断基準を磨いていくことができるのだと思います。

③報連相のレベルを高め続ける

今回、インタビューをさせていただいたN.O.2の皆さんは、口を揃えて「報連相は、N.O.2として極めて重要なスキルですが、私レベルで上司への報連相ができているメンバーは見当たらない」と言います。報連相については、「悪い情報ほど早く報告する」というのはよく言われることですが、それ以外に、報連相レベルの高い人、とりわけN.O.2レベルの報連相をする人は、どのようなことをしているのでしょうか？

K.S.Kの牧野社長は、毎日、会長への報連相事項を手帳に書き留めているそうです。その項目数は1週間で10は下らず、現場での違和感、何か大きなことにつながるかもしれないという情報、もちろん、悪い情報は全て詳細に、さらには競合の動き、数値のトレンド、人事関連等々もすべて報連相しているそうです。

私も週次の報連相メールレポートは欠かしません。ジェイックのTOPは文書よりも対話で物事を考える方を好むので、小まめな電話報連相も意識しています。ほぼ毎日、何かしら電話で報連相しているのではないのでしょうか？内容は、牧野社長と同じような情報です。

そして、報連相する際には、事実のみを共有するのではなく、自身の考えやこれからの行動についても伝えるようにしています。特に今後の行動については、2の手、3の手までを報連相することでTOPから意見やアドバイスをもらいやすくしています。

このように、報連相は自身の成長にもつながります。特に「相談」がポイントです。TOPへの相談を通じてTOPの考えを知ることができます。相談を通じてTOPの意思決定を体感することができます。相談を通じて自身の考えや意思決定の是非をTOPに判定してもらうことができます。報連相は、組織人としての義務ではなく、自身を成長させるための機会である」と捉えることで、レベルの高い報連相力を身に着けることができます。

④ 極端な弱点を克服するべく努力し続ける

NO.2としてのスキルを身に着けていくうえでもそうですが、仕事で成果を出すうえでの近道は、自身の強みを最大限に発揮し、強みを伸ばす努力をすることです。ドラッカーが「組織の役割は、人に強みを発揮させ、弱みを意味のないものにするものである」と言っている通り、強みに焦点を当てることで確実にパフォーマンスが上がります。

一方で、われわれが自身の幅を広げるためには、極端な弱点を克服する努力も必要です。極端な弱点があると、どんなに際立った強みがあっても、任される仕事の幅が狭くなってしまうからです。

例えば、営業のプロフェッショナルとしては右に出る者がいない人でも、部下への接し方に難がある、または計数管理が杜撰なようでは、マネジメントの役割を担わせることはできません。逆に、面倒見が良く慕われている人間でも、言うべきことが言えなかったり、目標達成意欲が低かったりするようでは、事業責任を持たせることはできません。

私自身でいうと、私はずっと、人前で話すことに苦手意識がありました。正直、今もあります。注目されるのが好きではない、という性格から来ていると思いますが、大勢の前に立つと緊張して頭が真っ白になってしまうのです。

私は「このままでは、人前に立つ仕事を任せてもらうことはできない」と考えて、それからというもの、人前で話す機会には、たとえ頭が真っ白になっても自動的に話せるよう、徹底した準備をして臨むようにしてきました。具体的には、話す内容を全て文書に書き起こして、ソラで100回言えるようになるまで練習するのです。努力の甲斐あって、今では私が人前で話すのが苦手だ、と思っている社員はあまりいないのではと思います。もし、人前で話すのが苦手なまま何もしなかったら、教育事業という、講師・イン

ストラクチャーを多く抱える部門の責任者を任されることはなかったのではとも思います。

人的リソースが豊富な大手企業であれば、強みだけに焦点を当てた役割分担も可能なかもしれません。しかし人的リソースに限りがある中堅中小企業では、1人でいくつかの役割を担えるよう、バランス力を高める努力も必要です。計数管理が極端に苦手なら計数管理について学ぶ、自身の営業ノウハウを部下に押し付けてしまうようであれば、そのノウハウを分解して誰にでも分かるようにまとめ上げる。こうした、弱点を克服する努力を続けることで、任される役割が広がっていくのです。そして、その努力を見たTOPの信頼も同時に高まるのではないのでしょうか。

⑤評価よりも成果にフォーカスすると言いつける

組織で仕事をする人間が、顧客や周囲からの評価を気にするのは当たり前のことでしょう。周囲が評価してくれるからこそ、新たな仕事にもチャレンジできるし、収入を増やすこともできます。周囲からの評価でモチベーションが上下することもあるでしょう。

私もこれまで、顧客や周囲からの評価をかなり意識して仕事をしてきました。私は「仕事ができるヤツでいたい」というプライドがとても高いタイプです。ですから、結果が出ているのに思ったような評価を得られず、腹を立てたこともありますし、結果が出ていない時は、「なぜ、プロセスを見てくれないんだ」と憤ることもありました。

そんな紆余曲折を経て、今、思うのは、結局「成果にフォーカスする」ことが重要であるということ。いろいろなところで聞く話ではありますが、やはりまぎれもない事実です。

フランクリン・コヴィー・ジャパンの竹村副社長は、絶対的な価値観として「貢献」があるそうです。評価よりも、周囲の期待に応えて貢献していくことを一義に置いているので、「やらない」「できない」というオプシオンはありません。竹村副社長は、「そうした私の姿勢が、『彼に任せておけば何らかやってくれるはず』という信頼につながっているのだと思います」と話していました。

私自身の転機は、今から約15年前に、ジェイックの新規事業として、外国人ITエンジニアの派遣事業を任された時でした。3年間寝食を忘れて新規事業の立ち上げに取り組み

ましたが、一度も黒字転換することなく事業打ち切りとなってしまいました。それこそ、周囲からの評価も得られていないと感じるようになり、退職も考えました。ただ、私はプライドの高さから「できなくて逃げた」とは絶対思われたくありませんでした。「この評価だけはしっかり覆してから辞めてやるぜ。惜しい人材が去ってしまったと思わせてやる」と思って、再度、新たな役割を果たすべく仕事に取り組みました。この時、本当の意味で目の前の仕事に集中することができていたと思います。そのおかげで大きな成果を残すことができ、復活することができました。この時に、〃評価をゴールにするのではなく、成果をゴールにすることの重要性〃を学んだとも思います。こうして、成果に邁進し気づきを得たことで、いつしか「辞めてやるぜ」という気持ちもどこかに消えていました。

もしも、成果を出しているのに評価されていないと感じるのなら、それは期待されている成果ではないのかもしれませんが。得たい評価が得られないのであれば、努力の方向が間違っているのかもしれませんが。「今、組織にとって最高の成果とは何か？」を考え、TOPと擦り合わせる、そしてその成果への最短距離を徹底的に検討し、行動することに集中できるようにすることです。そうすることで、正しい評価がついてくるようになるのではないのでしょうか。

おわりに

今回、インタビューをお受けいただいた3社のNO.2が最も多くの時間を使っていたのは、共通して、社員とのコミュニケーション、メンバー育成、採用と定着、という分野でした。さまざまな見解を聴かせていただく中で、私も、変化の激しい現代における難しさを感じました。

働き方改革、終身雇用の限界論、人生100年時代構想、AI時代の到来、外国籍人材の増加、新卒者の通年採用の拡大合意など、雇用や労働を取り巻く環境は激変しています。世代間の価値観も多様化しており、ゆとり世代、さとり世代、ミレニアル世代、Z世代といった、さまざまな価値観を持った世代が組織に合流してきます。

職場の人間関係のあり方も変化しています。1989年に日本で初めて「セクハラ」裁判が行われ、2001年に「パワハラ」という言葉が生まれたあと、いわゆる「ハラスメント」は年々増え、現在では「マタハラ」「アルハラ」など約40種類ものハラスメントが存在しています。実際、国の「総合労働相談センター」への相談件数は、毎年増えるばかりです。

…こうした背景を考えれば、各社のNO. 2が、社員とのコミュニケーション、メンバー育成、採用と定着について常に考え試行錯誤するのも当然でしょう。

NO. 2は、TOPと社員をつなぎ、次世代のリーダーや幹部社員を育成するのが役割です。正解が見えない中でも、あるいは正解が見えないからこそ、主体的に学び、取り組んでいかなければなりません。

今回のインタビューは、私にとって、筆を進めるうえでの参考になっただけでなく、現役NO. 2として学びを得る貴重な機会となりました。これからも、さまざまな企業のNO. 2からお話を伺う機会を持ち、ライフワークにしていきたいと思っています。

そして私が得た学びは、皆さんへの感謝の気持ちも込めて、さまざまな形で還元していきたいと思っています。左に記したURLにて今後、さまざまな人や人間関係のあり方の事例を紹介する予定です、私自身が受けて良かったと思う各種セミナーや講演会についても共有させていただこうと思っています。是非、参考にしてみてください。

<https://www.facebook.com/groups/1095988557275724/about/>



上のURLは、
こちらのQRコードからも
読み取れます

組織が、組織としての体をなす、ということだけであれば、NO. 2という存在は不要かもしれません。しかし、組織に活力や円滑なコミュニケーションをもたらすべきと考えるのであれば、NO. 2の役割は大きくなります。

NO. 2としての役割や責務を果たすために、これからも共に学び続け、顧客や社員、そして社会に貢献していきましょう。

大学卒業後、情報システム系の会社を経てジェイックに入社。IT 戦略事業部長、経営戦略室長、教育事業部長、若手の採用・就職支援を行うカレッジ事業部長を経て、現在、ジェイック常務取締役兼マーケティング開発部長。全国 8 拠点の展開、中国進出、全国約 60 大学との提携、他社提携案件の推進など、業容拡大を続けるジェイックの NO. 2 として TOP を支える。また、社風や労働環境を改善すべく経営企画部や人事部と連携し、「働きがいのある会社」ランキング 3 年連続ベストカンパニー選出、女性活躍推進企業を国が認定する「えるぼし」最高位 3 つ星認定等、社内外からの評価向上に取り組む。現在は、NO. 2 として全社業績に責任を持つ他、マーケティング施策の推進、新サービスの開発、経営者向けセミナー登壇等、多岐にわたる業務を担いながら日々奔走している。



株式会社ジェイック
常務取締役

近藤 浩充

社長の右腕 ～中堅企業 現役ナンバー 2 の告白～

2019 年 7 月 26 日 第 1 刷発行

著者 近藤 浩充

発行・発売 株式会社ジェイック

〒 101-0051 東京都千代田区神田神保町 1 丁目 101 番地 神保町 101 ビル 7 階
phone.03-5282-7600 fax.03-5282-7607

本書の内容を無断で複写・複製（コピー）することは、
特定の場合を除き、著作者・発行元の権利侵害となります。



JAIC

株式会社 ジェイック