



課長になれない人の特徴

— 今の上司には何が求められているのか —

- ◆ 初版 : 2012年1月
- ◆ 発行所 : PHP研究所
- ◆ 新書 : 251ページ

目次

プロローグ

第1章 仕事編

「忙しい」が口ぐせ
まわりの人が帰るまで残業している
業績ばかり気にしている
仕事がつらそう
飲み屋で仕事の話をする

エピソードⅠ. サラリーマン仁義

第2章 会社編

「うちの上司は何を考えているのかわからない」
自社の商品を愛せない
会社の戦略を批判する
自分の会社の組織を知らない
自分の給与が上がるか下がるかばかり気にしている

エピソードⅡ. 体育会系会社のトップへ

第3章 上司編

上司の指示に忠実に従う

我が身を守って逃げ道を作る

報連相しかできない

つまらない仕事を頼まれるとイヤな顔をする

上司にゴマをする

エピソードⅢ. そんな上司からは離してやれ

第4章 同僚・部下編

同僚をライバルと思っている

人の長所より短所が気になる

他人に仕事を任せられない

部下を「ほめる」、「しかる」しかできない

部下に「ありがとう」がいえぬ

エピソードⅣ. エンジニアからマーケティングのトップへ

第5章 コミュニケーション編

人の話を聞くのが苦手

自分の意見を主張してディベートをする

自らのプレゼンテーションに酔う

空気が読めない

口では話せるのに文書が書けない

エピソードV. トップセールスマンはマネジャーになれない

第6章 態度編

目立ちたがる

時間を守らない

ぐいぐいリードする

たたき上げの感じがする

厳しい感じがする

エピローグ

プロローグ

出世はサバイバルゲーム

会社という組織で働くビジネスマンの夢は何でしょうか？

もちろん人によってちがうと思いますが、多くの人はこちら思っているのではないのでしょうか？

「自分のやりたい仕事をして、充実したビジネスマン人生を送りたい」

組織の中で「誰がどんな仕事をするか」という役割を担っているのは、管理職とよばれる人です。だから自分のやりたい仕事をするための近道は、早く管理職になることです。管理職になって、自分の仕事を自分で決めることです。

本書では管理職、そしてその頂点に立つ経営者になっていくことを出世と表現します。

しかし残念ながら、現代の会社は組織のスリム化と称して、管理職の数をどんどん減らしています。ビジネスマンにとって、出世はサバイバルゲームになっています。

サバイバル時代を生き抜くには「こうやれば出世できる」というテクニックより、「こんなことをしていると出世できない」という「取ってはならない行動」に気をつけなくてはなりません。

これが本書のテーマです。

がんばれば落ちる

まずはビジネスマンの入り口である就職を考えてみましょう。

山田さんは一流大学の4年生で、学校の成績も上々です。今は就職戦争の真っ只中で戦う戦士です。

山田さんが受ける一流大企業の就職試験の第一関門は、グループディスカッションでした。

試験の前日、山田さんは作戦を立てています。

「これだけ高い競争率なんだから、何とか目立たなくては。ディスカッションが始まったら、リーダーシップを取って、自分の意見を主張し、何とかディベートで負けないようにしなくては。がんばるぞ」

当日、山田さんはがんばりました。きちんと自分の意見を主張し、グループディスカッションのメンバーも最後は納得してくれました。そして結果は...

「残念ながら...」

山田さんは何社受けても内定が取れません。

なぜでしょうか？

大企業に勤めている人で、このシーンを遠くから冷静に見ている人ならわかると思います。山田さんが抱いているビジネスマンのイメージと、現代の会社が求めているヒトがちがうからです。現代の会社は強いリーダーシップよりも優しいチームワーク、「話す力」よりも「聞く力」を求めているのです。

山田さんは一生懸命試験に落ちるように行動していたのです。

取り残されるのはイヤ

私はビジネスコンサルタントです。コンサルティングの主力テーマはマネジャー養成塾というものです。クライアントの企業に、課長、マネジャーといったいわゆる管理職を養成する塾を開くものです。管理職とはマネジメントという仕事を担当する人であり、この塾ではマネジメントについて学びます。

ある会社でそのマネジャー養成塾をやることになりました。この塾で、その会社の次世代の課長を作ろうというものです。

経験年数などの一定の条件を満たせば、誰でもその塾への参加を希望できます。社内で受講希望者を募集してみたら、有資格者のほぼ全員が来て、競争率は10倍近くになってしまいました。

私はサラリーマンをやめてもう20年経ちますが、本当にびっくりしました。

「みんながみんな出世したいと思っているんだ！」

管理職になると給与が上がるからなのかと思い、この人たちに聞いてみたら、そうではありませんでした。

「いや、課長になると残業代がなくなるんで、下がる人もいます。それに課長というのは責任ばかり重くて、損な役割ですよ」

課長になる前からそれがわかっていて、それでも出世したいというのです。課長という仕事や給料ではなく、「組織の上に立ちたい」という出世願望が多くの現代ビジネスマンにあることに驚きました。

そして話を聞いているうちに、もう1つわかったことがあります。半分くらいの方は、積極的に「出世したい」というより、「皆が出世するのに、自分だけ取り残されるのはいやだ」という思いが強いことです。

本書はこの「会社で取り残されないためのマニュアル本」です。

がんばっても出世できない残念キャリア

私のやっているマネジャー養成塾では、事前の自己学習、数回のセミナーをやり、その成果を各人がレポートにまとめます。私はそのレポートとセミナーの様子から、ポテンシャル評価（潜在能力を見つけるという意味）というものを各人にやります。

1人ひとりについて「マネジャーになるには何が欠けているか」「どうすればマネジャーになれるか」といったアドバイスを1枚のシートにしてまとめることです。このポテンシャル評価を1万人を超える人にやってきました。

レポートのテーマは「私がマネジャーになったら」という「自らのマネジャー像」を書くものです。このレポートを読んでいて、何だかかわいそうになってしまう人がいます。それはマネジャー像を勘違いしている人です。この“勘違い”を本書では誤解思考と表現します。

先ほどの就活中の山田さんのような人です。その会社が求めているマネジャー像と正反対の像をイメージして、「こうやってがんばります」とレポートに書いてきます。

こんな時、私はこう思います。

「ポテンシャル評価という1枚の紙でアドバイスしても、この人はわかってくれないだろうなあ。根本的に勘違いしているものなあ。あなたの会社の社長の話をちゃんと聞けば、どこから見てもそんなマネジャーを求めていることはわかると思うのに...」

山田さんが一流大学を出ているのに就職試験を落ち続けるように、どんなに仕事ができてもこの人は一生出世できないでしょう。この人の行動を本書では残念キャリアと表現します。残念キャリアの反対で、知らず知らずのうちに組織の階段を上がっていく人の行動を出世キャリアと表現します。

本書は残念キャリアの人が、どうすれば出世キャリアへと方向転換ができるかを書いたものです。

「経営者の目」を知らずに出世はできない

ではなぜ残念キャリアの人は出世したいのに、逆の行動しか取れないのでしょうか？それは山田さんと同じで「今の会社」が変化していることに気づいていないからです。

昔、元気がいい時代の会社は、ライバルと戦争をして勝つことを目指していました。言ってみれば若き血が燃えたぎる「青年のような会社」です。この時代に求められる人は、闘争意欲の高い、自己主張の強い人です。感覚的表現をすれば、課長になるなら「腕っぷしの強い人」であり、採用するなら「ギラギラした若者」です。

しかし現代の会社はライバルと戦うことより、自らの会社のお客様や社会を見つめ、どうすればお客様が満足してくれるか、どうすれば社会に貢献できるかということを真剣に考えています。言ってみれば「分別のある成熟した大人の会社」になっています。

このことを社長が社員に一生懸命言っているのに、残念キャリアは聞く耳を持ちません。その最大の理由は、今の自分の上司ばかりを見ているからです。出世するということが、「今の上司のようになることだ」と思い込んでいます。

今、多くの経営者は変革を訴えています。そして人事制度という“出世ルール”を変えています。この10年でほとんどの会社が出世ルールを変えています。あなたの会社でも「新人事制度」というものが出ていませんか？

今のあなたの上司は、昔の出世ルールで昇格したのです。今のルールでは、きっと昇格できなかった人たちです。そう、今なら残念キャリアです。残念キャリアを見て、その人と同じ考え方を持ち、同じ行動を取れば、出世なんて出来るはずがありません。

会社で人を出世させる権限を持つ経営者が、あなたを見る目は変わっているのです。本書ではこれを経営者の目と表現します。

私は100人を超える社長と話をしてきました。彼らが言っていることはほとんど同じです。「自分の気持ちを理解してくれる新しい人が、組織をリードしてほしい」ということです。本書はこの「社長の気持ち」をわかりやすく解説するものです。

上司が出世を決めるのではない

しかし外から見ると不思議なことがあります。社長は新しい出世キャリアの姿を社内へ一生懸命説明しているのに、どうして残念キャリアの人はそれと正反対の上司ばかり見るのでしょうか？上司より社長の方が上なんだから、「もっと社長の声に耳を傾ければいいのに」と思います。

それは昔の人事制度の根っ子が、体に染み込んでしまっているからです。「直属の上司が部下の昇格を決める」ということです。

残念キャリアは、上司に気に入られないと出世できないと思い込んでいます。もしそう思っている人がいたら、自分の会社の人事制度を見てみましょう。そんなルールになっているはずはありません。もしなっていたとしても、いずれは変わります。

その人の上司によって出世の運、不運があったら、アンフェアだからです。課長への昇格といった出世は、ビジネスマンにとって、人生に大きな影響を与えるものです。こんな大切な出世を判定する審判が、人によってちがうのはいくらなんでも不公平です。だから経営者がこんな不公平ルールを変えるのは当然で、もし変えなければ経営者は怠慢と言われても仕方ありません。

では出世ルールをどう変えるのでしょうか？

それは出世の基準を明確にして、その審判を同じ人にすることです。
では審判は誰でしょうか？

それは上司ではなく経営者です。

私はマネジャー養成塾をやるために、多くの企業の出世ルールを教わり、そして経営者が考えている出世の判断基準をインタビューしましたが、その会社の業種、業態を問わずほとんど同じものでした。

本書ではこの出世ルールと経営者の判断基準に照らし合わせ、「こういう行動を取ったら出世できない。だからこういう行動に変えた方がいい」ということが書かれています。

ビジネスマンの「べからず集」と「出世行動マニュアル」の2つを書いたもの、それが本書です。

残念キャリアの行動はありふれた行動

本書は6章から成り立っています。テーマは仕事、会社、上司、同僚・部下、コミュニケーション、態度の6つです。

各章にはそれぞれ5つのシーンが書かれています。シーンの最初に書いてあるのが、残念キャリアの典型的な行動です。

まずは30の残念キャリアの行動を目次で見て下さい。あなたやまわりの人が普通に取っている行動ではないですか？ありふれたシーンではないですか？

そうです。組織に入ってしまうと、不思議に人間は残念キャリアの行動を取ってしまうのです。冷静に考えれば「そんなことをしたら出世するわけがない」という行動を、どうしても取ってしまうのです。

その後の本文には、残念キャリアと出世キャリアの行動が比較して書かれています。つまり合わせて30の「出世のコツ」が書かれています。

各章の最後には、“おまけ”としてコラムが付いています。これは私が実際に見てきた出世に関するエピソードを生々しく書いたものです。(事実に基づいて書いたものですが、本人のプライバシーもあって内容は少し脚色しているものもあります。)

さああなたもこの30のコツを身につけて、自分がやりたい仕事をバリバリやりながら出世の階段を昇り、ストレスのない充実したビジネスマン人生を送りましょう。それが本書の願いです。

第1章 仕事編

これが残念キャリアの行動パターン

- 「忙しい」が口ぐせ
- まわりの人が帰るまで残業している
- 業績ばかり気にしている
- 仕事がつらそう
- 飲み屋で仕事の話をする

残念キャリアの行動パターンその1 「忙しい」が口ぐせ

あわれみか尊敬か

残念キャリアはいつも忙しそうです。この状態をよく“テンパる”と表現します。その人のまわりに仕事が溢れ出して、今にも溺れそうな感じですが。

まわりから見ると、どうしてそんなにたくさん仕事を引き受けてしまったのだろうと思い、何だかかわいそうで助けてあげたくになります。抱く感情としては「あわれみ」です。

しかし本人は、まわりから見た感じとはちがって、こんなことを考えています。

「私はこんなにがんばってる。仕事に命をかけている。この“がんばり”を上司やまわりの人はもっと評価してくれもいいのに」

この人が、まわりに期待している感情は「尊敬」です。「すごい人だな。がんばってるよね」というものです。

「忙しい⇒会社のためにがんばっている⇒すごい⇒出世できる」という誤解思考です。

お腹いっぱいでは、おいしい仕事は食べられない

「忙しい」とは、自分がやっている「仕事量」に対する「状態」を表わしています。

自分の仕事量に対して、「忙しい」と言っただけにはいけない理由があります。それは能力と計画という2つのキーワードで表現できます。

1つ目の能力から行きましょう。「忙しい」というのは、「自分の能力を超えて仕事量がある」ということを訴えています。もしもっと能力が高ければ、忙しくなく、楽々と仕事をこなしているかもしれません。

私はコンサルタント会社を経営しています。弊社は仕事に応じて、外部のコンサルタントとプロジェクトを組んで仕事をします。

私はコンサルタンに会うと「忙しい？」と聞きます。「仕事はあるか？」という質問です。

出世キャリアのコンサルタントは「ぼちぼちです」と答えます。これは「今、コンサルタントの仕事は順調に行っていますが、おもしろい仕事があればやりますよ」という意味です。

一方、残念キャリアのコンサルタントは「××があり、〇〇もあり…」と今やっている仕事を一生懸命訴えて、自分はどんなに忙しいかを説明します。私はこの人にこう思います。

「能力ないなあ、その程度の仕事でお腹いっぱいなのか」

サラリーマンだって同じです。私はクライアント企業の若い人に会うと、「仕事はどうですか？」とよく聞きます。

出世キャリアの若者は「今の仕事も別に悪くないですが、何か刺激がありません」などと生意気を言います。

残念キャリアの若者は「まだまだ未熟ですので、先輩の指導を受けながら、がんばって何とかやっています」などと答えます。

出世するというのは、管理職になって、「次のおもしろい仕事」＝「マネジメント」を求めていくことです。今がいっぱいいっばいで、がんばらないと今の仕事をできないようでは、次の仕事は入れられません。能力の限界まで仕事をしているように見える人には、「次のおもしろい仕事」は回ってきません。

私は計画力がありません

2つ目のキーワードは計画です。

「PDSサイクルを回せ」というフレーズを聞いたことがありますか？

PDSとはPLAN-DO-SEE、つまり計画-実行-評価です。計画を立て、実行し、それを評価するというものです。

「回せ」という意味は、SEE(評価)にあります。SEEは計画と実行の違いをチェックし、次の計画に生かすことです。計画通り実行できなかった時は、実行を反省するよりも、次の計画を見直せということです。こうなると計画⇒実行⇒評価⇒計画⇒…というサイクル(元に戻ってくること)になります。これが「PDSサイクルを回す」です。このサイクルの中心は計画であり、実行ではありません。仕事は計画で始まり計画に戻るということです。

出世というのは課長、部長…と次第に組織の上位へと向かっていきます。そして組織の上位に向かうと、実行よりも難しく大切な仕事である“計画”のウエイトが高くなっていきます。それがマネジメントという仕事の特徴です。

「マネジメントは計画がすべて、実行は部下に任せる」がマネジメントのセオリーです。

だから出世の第1条件は「計画を作る力」です。

「忙しい」というのは、計画で設定した仕事量よりも、実行の仕事量が多いということの意味しています。だから「忙しい」というのは「計画ミスだ」と訴えているのと同じです。その人の仕事の計画は、自分が作る場合はもちろん、上司が作る場合でも本人の了解が必要です。「忙しい」とは、自分の計画力が低いということをまわりに一生懸命伝えているのと同じです。

出世キャリアには計画力が求められていることを、忘れないことです。

がんばりでなく余裕を見せる

ではどうしたらよいのでしょうか？

出世キャリアの仕事量に関するキーワードは「2つの余裕」です。

1つは仕事をスタートする時の余裕です。上司から「この仕事、どれくらいで終わる？」
「〇〇までに終わる？」と聞かれたら、「何とかがんばって終わる」ラインではなく、最悪の
ケースを想定して、余裕を持って納期を見積ることです。

そして約束した納期よりも、1日でも早く、1時間でも早く終わらせ、上司に「えっ、もう終
わったの」という言葉を出させましょう。あなたは「意外にやさしい仕事でしたので、順調に
行きました」とさりげなく言って、自らの能力の高さを見せましょう。

もし上司に「そんなにかかるのか」と言われたら、「順調に行けば〇〇日くらい、最悪の場
合は××日くらい」と正直なラインを話しましょう。この時上司は「〇〇日で何とかが
んばれ」と言うでしょう。そして本心は××日と想定して、その他の仕事の準備を進めるはず
です。これがマネジメントです。

この時も能力の見せ所です。何としても〇〇日で終わらせ、自分がかんばっている姿は
見せず、上司にこう言いましょう。「意外にうまくいったので、余裕で〇〇日で終わりました」
(できれば〇〇日より1日でも早く終わらせましょう)

「なぜ余裕を持って終わったのか」は、相手が冷静に考えればわかるはずですが。がんば
らなくても終わったのは、その人の能力が高いからです。上司は決して「ラッキーだった」と
思わず、あなたの能力を評価するはずですが。

もう1つは実行中の余裕です。何度も言いますが「がんばり」を見せないことです。「がんばり」は今の仕事を評価している言葉です。出世キャリアにほしいのは、経営者から明日の仕事への期待を受けることです。今の仕事ではなく、次のもっと難しい仕事を回してもらうことです。

だから今の仕事をやっている時は余裕しかありません。

私のクライアント企業の社長で「スマイル」を社員に求め、これをこの会社のキャッチフレーズにした人がいます。このスマイルは「大笑い」でも「薄笑い」でもなく、「余裕」という「心の笑い」です。

大切なことからやる

余裕を作るコツは2つあります。

1つは順番です。

ビジネスマンの多くは同時に複数の仕事を抱えています(1つの仕事しかやっていない人は、早く複数の仕事を求めないと、そのままずっとその仕事をやり続けることになってしまいます)。

ポイントは「何からやるか」です。もちろん「大切なこと」からです。そしてできるだけ1度に2つのことはやらないことです。それは大事な仕事の効率が下がってしまうということではありません。1度に色々なことをやると、納期が遅れる時は、やっている仕事すべてが遅れてしまいます。大切なことからやっていけば、遅れるのは「どうでもいい仕事」です。

私がサラリーマン時代、まわりから「仕事ができる」と思われている出世キャリアの先輩がいました。その人は私の新人時代のコーチでした。部長が私のところに来て「君は彼みたいになれ」と言いました。この時、私は「ああ、この人は部長からこんな風に思われている“やり手”の人なんだな」と思い、その人の仕事ぶりをよく見ていました。私が朝出社して、仕事開始までにタバコを吸ってボーっとしていると、隣でその先輩は何かをメモっていました。何をしているのかと思ったら、今日やる仕事を書き出して、それに順番を付けていました。これが出世キャリアの行動パターンです。

最初から飛ばす

2つ目のコツは「力の入れ方」です。長時間にわたる仕事は、最初からスピードを上げることです。5日かかる仕事なら1日目に20%やるのではなく、30%も40%終わらせてしまうことです。そして後半に余裕を持つだけでなく、「これだ」という仕事は1日でも早く終わらせます。

残念キャリアがテンパっているのは、いつも納期直前です。「明日までに終わらせなくては」という時です。この人の大好きな言葉は「ラストスパート」です。

ラストスパートするのではなく、最初飛ばして、後は余裕です。マラソンとちがって、仕事は最初から飛ばしても息切れはしません。

出世キャリアなら余裕を見せてゴールし、「楽勝でした」と言いましょう。

残念キャリアの行動パターンその2 まわりの人が帰るまで残業している

残業していたら課長にはなれない

残業が全くないという会社はあまり見たことがありません。

残業の特徴は、そのチーム全員が同じ時間に終わるのではなく、「残業している人」と「先に帰る人」がいることです。そして残業は特定の人に偏っています。「残業の多い人」と「少ない人」にはっきり分れています。

どちらが出世キャリアかといえば、「残業が少ない人」です。

嵐のような残業をして、それが認められて、課長になったという話は聞いたことがありません。この人はいくら仕事ができても、「課長待遇」*1にはなるかもしれませんが、課長というマネジャー(マネジメントという仕事をする人)にはなれません。残業するほど仕事を抱えてしまっているプレイヤー*2を、マネジメントという次の仕事に移すことはできません。つまり先ほどの「忙しい」と同じ理由です。

いつもまわりの人が帰るまで残っている人は、この「忙しい」だけではなく、別の意味でも残念キャリアです。それは3つの誤解思考です。

*1 担当課長などとよばれる部下のいない課長。マネジメントをしない課長のこと。

*2 本書では管理職でない人をこう表現します。

残業は恥

1つ目の誤解思考は自らの仕事に関することです。これをさらに2つに分けて考えます。

1つは残業代です。残業すれば、その分、給与は増えます。

少し話はそれますが、サービス残業*1というルール違反について触れます。今時、こんなことはないとは思いますが、もし自主的にやっているなら何の幸せもないのでやめましょう。会社のためにやっていると思っているのなら、そんなことは誰も評価しません。「残業代をがまんしたのだから、君を課長にしよう」なんて誰も思いません。もっと言えばそんなルール違反をやる人に、マネジメントという仕事を任せることはできません。コンプライアンス(ルールを守ること)は管理職のMUST条件です。

もし自らの上司がサービス残業を強制している(“さりげなく”であっても)なら、何としてもこの実態を経営者に届けましょう。経営者がこんなことを知っているはずがありませんし、知ったら間違いなく矯正します。多くの企業には、無記名で人事部や経営者へ内部通報(いわゆる“タレこみ”)ができる仕組みがあるはずです。なければ、労務担当の人が人事部などにいるはずですので、その人に伝えましょう。

そんなことをしたら、「上司を落とし入れる」なんて思わないことです。逆に上司を救ってあげるのです。こんなことが何らかの形で、経営者でなく外部に知られたら、会社よりもその上司に悲劇が起こります。この悲劇から救ってあげるためにも、すぐに内部通報することです。

このサービス残業の発想の“原点”はどこにあるのでしょうか？

「残業代を受け取らないことで組織に貢献する」ということでしょうか。この“考え”自体は誤解思考とはいえません。

出世キャリアならこの“貢献”をもっとストレートに考えることです。「何としても時間内に仕事を終わらせて、残業しないこと」です。「自分はプロフェッショナルなんだから、組織が設計した時間内に、自分の仕事をきちんと終えよう」ということです。

残業代をもらうことを“恥”と思うことです。自らの給与を増やすことよりも、プロとしてのプライドを守ることです。

「ゆっくりやれば給与は増えるが、給与を減らしてでも早く終わらせる。」

これが出世キャリアの残業に対する考え方でしょう。

私はいくつかの企業で、残業についてディスカッションしてもらいました。若く能力のある人は、よく「残業代は不公平だ。仕事の遅い人の方が給与をたくさんもらえる」と言っています。まわりは残業している人をそう見ているのです。

*1 残業しても残業代を払わないこと、もらわないこと。

かけっこの1等賞

もう1つの自らの仕事に対する誤解は、「いい仕事とは何か」ということです。「いい仕事」かどうかを判定するには“ものさし”が必要です。

この“ものさし”はスピードと品質の2つです。

前者の“スピード”ははっきりと目に見えます。「仕事が早く終わる」ということです。この「早く終わる」ことを、出世キャリアはまわりに見せつけることです。残業しないで終わったら、それが能力の証明と思うことです。

「早く帰る」のは「かけっこの1等賞」です。残業して最後まで残っているのは「ビリッケツ」です。

そのためにはあることをはっきりさせる必要があります。それは分担です。チームで仕事をやっても、自らの仕事の分担をはっきりさせましょう。

これによって「自分の仕事が終わる」というゴールをはっきりさせることです。そうでないと、いつ帰ってよいかわかりません。

これは「仕事を任される」と表現してもよいものです。「任される」については後で詳しく述べますが、「仕事を任されない」と自分の仕事というものがありません。誰かの指示の下にやっている仕事です。いわば見習いです。見習いなら「帰らせていただいてよろしいでしょうか？」ですが、1人前なら「自分の仕事は終わったので帰ります」です。この時、ヘルプがあれば話は別です。これについては次で述べます。

1人前なら自らの仕事をはっきりさせましょう。このことは企業も求めており、最近はこの「分担」のことを「コミットメント」*1と表現しています。コミットメントとは「自分がやると約束した仕事は、責任を持ってやり遂げよう」という気持を表わした言葉です。

仕事が終わっていないのに「定時になったから帰ろう」というのではなく、コミットメントされた仕事をスピード感を持ってやり、「何としても定時までには終えよう」と努力することです。それが出世キャリアです。

コミットメントという言葉が社内で耳にしませんか？これを使っている人を見てください。きっと「仕事ができる人」、つまり出世キャリアの人でしょう。

私はクライアント企業でセミナーの講師をやります。そして驚かれることがあります。それは時間どおりにぴったりと終えることです。セミナー講師によっては、時間延長する方がそのクライアントへのサービスと考えている人もいます。私は絶対にしません。コミットメントされた仕事なのだから、限られた時間内でプロとして最高の品質を出すように心がけています。そしてそれがプロの証と思っています。

*1 約束という意味の英語であるが、ビジネスの世界では約束、責任、義務を一体化した意味で使っている。

落とし所は勤務時間

もう1つの仕事の“ものさし”である品質についてはこう考えましょう。

品質とは仕事の「出来ばえ」のことです。仕事には、品質が求められる仕事と求められない仕事があります。

「品質が求められない仕事」とは、誰がやっても同じ結果になるものです。ここでの品質は、あえて言えばミスだけです。

「品質が求められる仕事」とは、その人の能力によって結果が変わってくるものです。そして仕事の品質には満点というものはなく、上げようとすればキリがありません。

仕事の品質は高い方がいいに決まっています。しかしスピードとはトレードオフです。つまり品質を上げようとすれば時間がかかり、スピードを上げれば品質は落ちます。どこかに落とし所が必要です。

この目安が勤務時間であり、先ほど考えたように「できるだけ残業しない」が出世キャリアのポリシーです。

「品質が求められない仕事」はスピードを上げて、1秒でも早く終わらせます。それが終わっても、勤務時間内で余裕がある時は求められていない品質を上げます。例えば、上司から「エクセルでこの表を作ってくれ」と言われたら、必ずその仕事の目的をヒアリングしておきます。そのうえでその仕事を1秒でも早く終わらせ、勤務時間内であればその目的を考えて、品質を上げるようにします。その表が予算会議で使う資料なら、「エクセルで数字を並べるだけでなく、これをグラフにしよう。パワーポイントで説明するのだから、これを貼り付けて、アニメーションを使ってうまく表現しよう」というものです。

「品質が求められる仕事」であれば、仕事を始める前に上司に最低限の品質を確認しましょう。つまりどうすればこの仕事は合格するかです。こうなれば前の「品質を求められない仕事」と同じになります。

例えば「報告書を作る」という仕事なら、どのような項目か、何ページくらいか、どの報告書をお手本とするか、といった品質基準をはっきりさせます。そのうえで先ほどと同様に、勤務時間内で仕事の目的からその品質基準にプラスアルファが付けられないかを考えます。「お手本でもらった前回の報告書は文章が長くて読みづらい。骨子は表にまとめた方がいい……」

残業削減＝能力向上

残業に対する2つ目の誤解思考は、経営者の目についてです。多くの経営者は「残業を削減してほしい」と言っています。これを誤解している人が多い。経営者は決して「会社の利益を出すために残業代を減らせ」と言っているわけではありません。この誤解思考がサービス残業を生んだといえます。

経営者の目は課長などの管理職に対して、「適正なマネジメント(仕事の割り振り)をして、残業を減らすことを考えてほしい」ということです。それはプレイヤーに「過度の負担をかけさせるな」という想いです。

そしてプレイヤーに対しては、「プロなんだから仕事のスピードを意識してほしい」と言っているのです。「残業を減らしてほしい」は「能力を上げてほしい」と言っているのと同じです。

残業はマネジメントミス

3つ目の誤解思考は「残業している人への気持」です。これが「まわりの人が帰るまで残業する」という行動に踏み切らせているのでしょう。まわりで残業している人を「かわいそう」とは決して思わないことです。

「残業している」というのは、本人とその上司の問題です。この2人に分けて考えてみます。上司から部下の残業を見れば、自らのマネジメントミスです。

だからと言って、あなたは残業をさせて「ひどい上司」とは思わないことです。その上司の能力不足や環境変化によって、マネジメントミスというアクシデントが生じているのです。人のミスをあわれんだり、ましてや指摘しても仕方ありません。見て見ぬふりをしてあげることです。

この状況をリカバリーできるのは、この上司しかいません。この時、上司があなたに「ヘルプ」を出せば、緊急事態なので何としてもこれに応じましょう。でも決して「こうしておけば、自分が残業した時にも助けてもらえる」なんて思わないことです。

ここが残念キャリアと出世キャリアの分かれ道と思うことです。突然ではあるが、ヘルプを出した上司は、あなたがこの仕事を手伝った方がチームとして幸せだと思っていることを理解し、何としてもやることです。出世キャリアのチームワークとは、“思いやり”というよりもマネジメントの理解であり、組織のために自らの能力をあらゆる局面で生かしたいという心意気です。

だからむしろ積極的に上司がヘルプしやすいムードを作りましょう。それが先ほど述べた余裕です。テンパっていない感じを見せることです。

ヘルプをされた時、自らにコミットメントされた仕事が真っ最中でも、その状況を上司に話し、上司の判断を仰ぎましょう。こういう時にチームの仕事の割り振りをするのは、あなたではなく上司です。このマネジメントルールを知っていることを相手にわからせます。これが上司の安心感、信頼感を生みます。

「今、ヒマそうに見られると、とんでもない仕事が回ってくる」なんて思わないことです。上司はあなたの仕事の指揮命令権(～をきなさい)を持っています。そして上司は「チームの仕事全体がうまくいくように考えて、マネジメントをしている」とがんばって思いましょう。

「お先に失礼します」がその人への信頼

もう1人の当事者は残業をしている本人です。「大変だね」といったなぐさめの言葉は、何の救いにもならないし、かえって失礼かもしれません。組織のルールから考えて、あなたは直接助けてあげることはできないのです。自分の仕事は自分で勝手に決められません。

ここは余裕です。あなたは余裕を見せて、この人に「助けてください」と言える雰囲気を作りましょう。もしヘルプを言われたら、これを上司に伝え、あなたの仕事を再マネジメントするかどうかの判断を仰ぎましょう。

仕事をやっているメンバーは、皆がプロとしてやっていることを認めましょう。その人にコミットメントされた仕事があり、それをその人のスタイル(残業して)で、プロとして仕事をしていると思うことです。だから同情なんて不要です。

本人も上司も何も求めないなら、堂々と「お先に失礼します」と言って帰りましょう。これが自分の仕事へのプライドであり、その人たちへの信頼です。(まあ差し入れくらいはしてあげてもよいと思いますが…)。

残念キャリアの行動パターンその3 業績ばかり気にしている

勝てないギャンブルにのめり込む

仕事の結果として出た成績のことを業績といいます。残念キャリアはこの業績だけを追いかけ、業績が良いと喜び、悪いと悲しみます。特にセールスのように、業績がはっきりとした数字に表れ、かつその業績が自分の努力よりもまわりの環境に大きく左右される(業績に運、不運がある)タイプの仕事をやる人に多く見られます。

しかしこれでは「勝ち、負け」だけを競うギャンブルです。

ギャンブルを絶対にやらないという人がいます。この人にその理由を聞くと「負けるとイヤだから」と言います。一方、ギャンブルが好きな人は「勝った時の快感が忘れられない」と言います。つまりギャンブルをやらない人は「負けたシーン」を、好きな人は「勝ったシーン」を見つめています。

残念キャリアの問題点は、「勝ったシーン」しか考えていないことです。自分の業績が上がって、目標が達成したシーンしか考えていません。

先ほどのセールスという仕事でいえば、今、日本全体のマーケットは縮小しています。つまりほとんどの商品のパイ*1は小さくなっています。この小さくなったパイを各社でシェアする(分け合う)のですが、業績の目標を昨日よりも小さくしません。前年比105%といった目標を作ります。パイが小さくなったのに、皆が食べたい量が増えれば、当然思った以上に食べられない、つまり業績が下がる人が多くなります。そして悩むのですが、良い解決策が浮かびません。

残念キャリアはこう思います。

「がんばろう」。

がんばれば、そこに幸せがあるように思ってしまう。今日だってがんばって、それでも業績が出なかったのに、明日はがんばれば、結果が出ると思ってしまう。勝てないギャンブルにはまっていく人のようです。

どうして、がんばってもがんばっても結果が出ないこともあることを認めないのでしょうか。どうして、上司とできっこない業績目標を約束して、がんばってしまうのでしょうか。

私がこのような人にそう質問すると、異口同音にこう答えます。

「うちの会社は上司の命令が絶対だから」

でも少しマネジメントを勉強した人ならわかると思いますが、これは誤解思考です。目標は命令ではなく、合意のはず。納得いかない目標を拒否する権利は誰にだってあります。もし本当に上司が押し付けてくるなら、これはその人の目標ではなく上司の目標です。

*1 その商品の需要量、つまりどれくらい売れるかという総量。これを食べる「パイ」に例えている。

数字を合意したのではない

こんなことをやって、目標未達をくり返してはもちろん出世できません。

業績について出世キャリアは次のように考えましょう。

仕事はPDSです。まずはPLAN、つまり仕事を始める前です。この段階では業績を目標といいます。

実はここが勝負のポイントです。それは「目標の数字をできるだけ達成しやすいものに変えよう」ということではありません。セールスでいえば「目標売上をできるだけ小さくして、達成しやすくしよう」といった姑息なことを考えているわけではありません。そんなことをしたら、それを上司に悟られ、上司との戦いになってしまいます。組織の中で、上司と戦って勝てるわけがありません。

目標というのは上司との「合意」です。これが多くの会社で取っている目標管理*1というスタイルです。ここで上司と合意するものは、「目標の数字」というよりも、その「やり方」や「目標の根拠」です。これを目標管理シートに書くことになっているはずですが。

例えば、あなたがイベントを企画して、その集客数を目標にしたいとします。ここで「集客数300人」という数字について、上司と合意するのはなかなか困難です。「私はもっと集まると思う」と上司は言うでしょう。

でもそのイベントの「やり方」、「目標の根拠」なら合意できます。イベントのタイトル、告知方法、場所、実施内容といった「やり方」に上司と合意して(合意できないなら合意できる「やり方」に変えて)、その「やり方」から考えて何人くらいの集客だろうと考えることです。

「目標の根拠」とは、どうやってその目標という数字を導き出したかです。こんな時出世キャリアなら、類似のイベントを見つけ、上司にこう言うでしょう。

「昨年行ったフェアでは、イベント対象者として考えられるのは3万人であり、そのうち約600人が集まり、集客率は2%でした。今回の〇〇フェアは、地方都市としては開催場所の立地が良く、事前アンケートも好感触なので、集客率3%と考えます。今回の対象者は商圈人口から1万人と想定されるので(ここまでが目標の根拠)、集客目標は300人と考えます。課長のご意見を聞かせてください。」

こうして上司とはやり方、目標の根拠について話し合い、合意し、約束します。

ここで合意したのは300人という「数字」ではなく、その「やり方」と、どうして300人と考えたかという「根拠」です。セールスの売上目標でいえば、セールスのやり方、目標を算出する根拠(パイの設定、商品別や顧客別の内訳)に合意することです。

次はDOです。これはもちろん合意した「やり方」どおりにやります。それ以外に実行段階で大切なことはたった1つです。もし実行中に、このままこのやり方でやっていくと「目標に行かない」と思ったら、1秒でも早く上司に伝えることです。「もっとがんばれば何とかなる」と思わず、「どうしたらよいか」を上司と話し合うことです。

ここで打つ“手”は2つしかありません。やり方を変えるか、そのまま行くかです。

やっていくうちに問題が起きて、やり方を変えた方がよいこともあります。これを上司へこちらから提案し、判断を仰ぎます。

またやり方を変えても、良い結果になるとは限らないということもあります。しかしこの場合でも上司と話し合うことで「そのまま行く」という“手”が、上司と合意されます。

*1 自らの目標を上司と相談の上、自らで設定し、その遂行を自らで管理していくこと。これを記入するシートを目標管理シート、チャレンジシートなどという。

期待感がワンモアチャンスを生む

最後はSEEです。これは2つのケースに分かれます。目標を達成した場合、しなかった場合です。ポイントは達成しなかった場合です。

この時、もっともダメな残念キャリアは、目標をなかつたことにします。そして自らの“がんばり”を強調します。

「1日あたり10社回り、各社に熱意を持ってイベントの主旨を説明しました。受付の人にお願ひして、朝パンフレットを渡してもらうようにしました。イベントの客数は日によってちがいますが、大体思ったとおり…」と自分のがんばった事だけを言い、目標はどこかに吹っ飛んでいます。

「次にダメな残念キャリア」はこう言います。

「300人を目指しましたが、200人しか集まりませんでした。私の不徳の致す所です。色々な要因が考えられますが、言い訳は一切しません。申し訳ありませんでした。今度は必ずがんばります」。

言い訳をしないことを“美”として、上司がそれを評価すると思ひ、「明日は根性でがんばって何とかします」というものです。まあ「最悪残念キャリア」のように、自分に都合のよいことだけを言うよりはましですが…。

こんな態度を、仕事のできる上司なら評価などしません。「まだ力不足だ」と思われてしまいます。そしてもう次のチャンスは回って来ないかもしれません。それは上司の期待感が生まれなからです。

「もう1回やっても同じだろう」

出世キャリアのSEEでのキーワードは期待感です。上司に目標は未達だったけど、あなたに「もう1度チャンスを与えたい」という評価をさせることです。つまり上司の目を昨日の反省から明日の期待へ向けることです。

ここで生きてくるのが、PLANで合意した仕事のやり方、目標の根拠です。これとの違いを考えることです。それをCHECKといいます。「集客率は3%と想定したが、実際は4%だった。ただイベント対象者が想定より少ない6000人しかいなかった。」といったPLAN時点との違いを見つけることです。

そして「イベントが終わった今になって考えてみると、タイトル、告知方法、場所、実施内容…はこれでよかったのだろうか。こうすればもっと集客できたのでは。集客数の出し方は単純な集客率ではなく、時期も考慮に入れるべきだったのでは…」と考えます。そのうえで、今考えればどういう計画とすればよかったかを上司に説明し、合意を得ます。これをACTIONといいます。

SEEはCHECKとACTIONから成るので、PDSはPDCAともいいます。

こうすることで次回同じようなイベントをやる時、あなたなら「もっと良い計画が作れる」という期待感を上司に持たせます。あなたが目指すのは上司からの「結果に対する期待感」ではなく、「計画に対する期待感」です。出世するというのは、DOからPLANへ仕事が移っていくことです。PLANの力を感じさせましょう。

「失敗は成功の母」と言います。失敗(CHECK)が何を生むかといえ、あなたの能力を高めます(ACTION)。目標が達成できないほど難しい仕事をやったのです。その仕事を通して、あなたの能力は高まっているはず。これを上司に見せましょう。

目標は予測と考える

目標を達成した場合も考えてみましょう。集客が300人と思ったら、400人来てしまいました。残念キャリアは「バンザイ」で終わります。

出世キャリアにとっては、ここも腕の見せ所です。300人の目標が400人になっているのですから、計画との「違い」(CHECK)はあったのです。400人と計画を立てなかったのですから、計画ミスです。目標未達と同じように、どこが計画とちがったのかを考えます。目標の根拠にした集客率がおかしかったのか、対象人数がおかしかったのか…。やり方のうち、告知方法が思った以上にうまく行ったのか、といったことをとらえ、今度同じような計画を作る時は、どのような計画とするか(ACTION)を上司に伝えます。

もうわかったと思います。目標設定は予測という仕事です。予測はあてることも大切ですが、はずれてもその違い(CHECK)から得るもの(ACTION)はたくさんあります。

目標を達成しなかったからといって、クヨクヨすることはありません。長い目で見ればこれが能力を上げ、あなたを次の仕事へと導いてくれるはずです。それが出世キャリアです。

残念キャリアの行動パターンその4 仕事がつらそう

つらさウイルスは伝染する

仕事はきちんとするのに、なぜか「つらそう」というムードを漂わせる人がいます。そしてこの人たちは残念キャリアとなっています。

なぜ「つらさ」を見せてはいけないのでしょうか？

「つらさ」は組織に蔓延するからです。インフルエンザのようなものです。“つらさウイルス”が“つらさ人間”から出て、それがあたり一体に伝染し、企業全体が“つらい組織”になってしまいます。つらい組織は暗く、それを皆が肌で感じて、さらにつらさがよどんでいきます。経営者はこの状態をもっとも嫌います。

スマイルの社長(××ページ)も、「つらそうな顔をして仕事をしていても幸せはない。つらくても笑顔でいよう」と言いたいのでしょう。

私のクライアント企業のある社長は、新たに決めた企業理念(××ページ参照)に「ハッピー」というキーワードを入れました。「お客様、社会にハッピーを提供しよう。それが自分たちのハッピーにつながる」という理念です。

別のクライアント企業の社長は、私が「自社のマネジャーに向かって何か望んでいることを話して下さい」と言ったら、「明るく振舞うこと。暗く悲観的なリーダーに付いていこうとは誰も思わない」とパワーポイントに大きく書いてきました。

経営者は「つらさ」を組織に持ち込んではいけないと思い、「つらさ」を持っていない人を組織の上位に持っていかうとしています。もっと言えば、つらさウイルスを蔓延させるのではなく、それを殺菌、予防してくれるワクチン人間を求めています。これが経営者の目です。

「明るく見えるようになってくれ」という経営者の想い

この“つらさ”ウイルスの発生源は2つあります。

1つは性格です。いわゆる性格が「暗い」人です。性格ですから、どうして暗いかなんてありません。自分では「暗い」と思っていなくても、まわりから見ると暗い人です。この人は性格のせいで残念キャリアとなる確率が高いといえます。

ではどうしたらよいのでしょうか。性格を変えるのは難しいといえます。

このタイプの人にとって大切なことは2つです。1つは自分がそういう性格だと自覚すること、もう1つは、出世するなら「暗さ」はマイナスだということに合意することです。「私は暗くない。うちの会社のまわりの人間が明るいだけだ」なんて思わないことです。明るさ、暗さは確かに相対的なものです。会社全体が「明るい」なら、そこでのリーダーには「まわりよりもっと明るい」ことが求められます。

「暗いなんて仕事をやるのに関係ないだろう」なんて思わないことです。あなたが仕事を1人でやるなら、確かに関係ありません。しかしあなたは出世して、人の上に立とうとしているのです。人の上に立てば、まわりに与える影響は極めて大きいものです。

ここまで納得したら、性格を変えるのではなく、考え方、行動を変えることです。先ほどの社長の言葉を思い出してください。「明るく振舞うこと」というのは「明るい性格になれ」と言っているのではなく、「マネジャーになるなら、明るく見えるように行動してくれ」ということです。

「暗く悲観的なリーダーに付いて行こうとは誰も思わない」

この社長の話のキーワードは「暗く悲観的」です。「つらい」＝「暗く悲観的」です。だから何とか「明るく楽観的」になることです。そのコツは昨日のことではなく、明日のことを話すことです。明日は「明るい日」です。

話す時は、明るい未来を見つめて話すことです。スマイルして、ハッピーを前面に出すことです。

愛する仕事は必ずある

2つ目のつらさウイルス発生源は、今やっている仕事が好きではないことです。現代の経営者たちがよく口にする単語があります。それは「愛」です。仕事への愛です。愛というのは「好き」という感情の極致です。

「つらい」という態度を見せる人は、今、自分がやっている仕事が好きで嫌いなのです。そしてまわりがそれを感じ取ってしまうのです。組織のリーダーが、仕事が嫌いではまわりは付いて来ません。

ではどうしたらよいのでしょうか？

答えは2つしかありません。嫌いな仕事をがまんしてやって残念キャリアに甘んじるか、仕事を好きになって出世キャリアの道を歩むかです。

出世キャリアを目指すなら、自らが大好きな仕事を見つけましょう。今の仕事が好きではないなら、がんばって好きになるのではなく、好きな仕事へ変わる、変えることです。

自分の好きな仕事へ移ることを希望したり、好きになるように今の仕事のやり方を変えたり、別の仕事になるように努力したり…といったことです。

自分が愛する仕事は会社の中に必ずあり、その仕事に就くチャンスは自分にもあると思うことです。嫌いな仕事をがんばって結果が出ても、明日もこの嫌いな仕事をもっともったがんならなければならないのかという「つらさ」があります。好きな仕事なら、結果が出なくても、「明日こそは」という「明るさ」を持てます。

私はビジネスコンサルタントとして、多くの人の仕事を見てきました。愛する仕事を真剣に探している人に、その愛する仕事をやるチャンスが回ってくる可能性は極めて高いといえます。各人が好きな仕事をやってもらうことが、組織全体としてもハッピーだからです。愛する仕事が見つかったら、自分がどんな仕事を好きなのかをまわりに積極的に訴えましょう。今の仕事がどんなに嫌いか、つらいかを訴えるのは絶対にやめましょう。もし愛する仕事に就くことができたなら、一生懸命にやっている姿を見せ、まわりに「この人はこの仕事が好きなんだ」ということをわからせ、もっともっと好きになり、その仕事のリーダーとなっていきましょう。それが出世キャリアです。

プライドが1つ上のチャンスをもたらす

好きな仕事をやることで目指すのは、プライドです。その仕事をプロとしてやっているという誇りです。

このプライドは格を生みます。格というのは人格の“格”と同じ意味で、仕事に対する格です。自分のやっている仕事にプロとしてのプライドを持ち、プロとしての理念(例えば「セールスはお客様の心をつかむこと」など)を持ち、どんな時でも(調子が良くても悪くても)一定の結果を出すという期待感をまわりに持たせること、これが格の出発点です。

最近の経営者たちは、インテグリティというビジネス用語が気に入ってます。日本語では誠実、高潔といった訳となりますが、少しニュアンスがちがいます。

インテグリティは、最近日本で大人気になったドラッカーも使い、「マネジャーにはインテグリティが求められる」と自著に書いています。これを翻訳者は「真摯さ」と訳しましたが、これも経営者の目とはちがいます。

経営者たちは「格を生み出すもの」という意味で、インテグリティを訳さずに使っています。

インテグリティの原点は愛であり、それを生むのがプライドです。

出世キャリアはこの愛、プライドというインテグリティをまわりに見せ、仕事の格の高さを感じさせることです。それがもう1つ上の仕事のチャンスを運んできます。あなたの持っているインテグリティを、まわりに伝染させるという仕事です。その伝染こそが人材育成という仕事であり、現代のマネジャーの最重要任務です。

残念キャリアの行動パターンその5 飲み屋で仕事の話をする

立派な会社って言われたい

日本の高度成長期を支えたのは団塊の世代とよばれる人たちです。戦争直後の1947～49年あたりに生まれた人たちであり、その上下の世代に比べ、人数が圧倒的に多い世代です。彼らは生まれた時、親から「あなたはがんばらないと生き残れない」と言われ、それがトラウマとなります。大きくなっていくにつれ、次第にそのポスト(良い高校、大学に入る)が少ないことを感じ、激しい競争を続けてきました。そして会社に入る時も、大企業への就職枠が少なく、多く的人是当時の中小企業に入り、この会社を日本の高度成長とともに大きく伸ばしてきました。そして彼らの多くは60歳を超えて引退の時期を迎え、そのうちの一部の出世キャリアは社長という企業のトップとして生き残っていきます。

団塊の世代の経営者たちは企業に新しい波を作り、次の我々の世代(私は1955年生まれ)にも共感を持たれています。彼らの多くはワークライフバランス、ダイバーシティというキーワードに強く反応しています。

ワークライフバランスとは「仕事と生活の調和を図る」ということを意味します。なぜ団塊の世代をはじめとする現代の経営者は、この言葉に反応するのでしょうか。彼らこそ“反ワークライフバランス”であり、プライベートなんてなく、仕事、仕事で生きてきました。「365日24時間働く」と、世界に名を馳せたジャパニーズビジネスマンの鑑です。残業、休日出勤をくり返し、夜は飲み屋で仕事を語り、たまの休みはゴルフで顧客と親交を深めてきました。そしてその中でもっとも成果を上げた人が経営者へと登りつめています。

今、トップまで登りつめたサラリーマン経営者が、業績よりも大切にしているものがあります。それが先ほどの格であり、インテグリティです。これは美意識と言ってもよいものであり、それを組織へ浸透させていくのが、ビジネスマンとしての自らの最後の仕事だと思っています。彼らは社会から自社をこう言って欲しいと願っています。

「おたくって“立派な会社”だね」

“立派な会社”とは「業績が良い」、「成長している」といった株主や株の投資家からの評価ではありません。「格がある」＝「立派な会社」です。

社会のさまざまな人から“立派な会社”と呼ばれたいという願いを持っているのです。そして社会がどんな会社を“立派な会社”と呼んでくれるかを真剣に考えています。

その1つが自らを反面教師とするワークライフバランスです。

会社は経営者をはじめとする社員の集まりです。社員1人ひとりが評価され、それが会社の評価となります。

立派な会社と言われるために、社員にはやっている仕事が好きで、だからと言ってそれだけでなく家族も大切に、社会に貢献する人になってほしいと考えています。家族の一員として、社会の一員として、立派な人(＝格のある人、インテグリティを持った人)だと思われることです。

出世キャリアはこの経営者の目を理解することです。

「私の会社に入れ」と言えるか

残念キャリアはここにも誤解思考をします。

社長がワークライフバランスと言ったのは、「いつまでも会社に食わせてもらおうと思うな」「会社にそんなに期待しないでくれ」「リストラされたら自殺なんてことになったら大変だ」というネガティブ発想からだ勝手に思ってしまう。

経営者はそんなこと思っていません。もっと言えば、出世キャリアを目指すなら「思っていない」という仮説を持たないと、仮に出世しても幸せはありません。出世してもそんなネガティブ思考では部下はついてきません。

私が今まで会った経営者たちは、社員を愛し、「社員みんなに幸せな人生を送ってほしい」と心から思い、皆が自らを幸せとあって、「自分の息子や娘に『おまえたちも私の会社に入れ』と言えるような会社になろう」と、折に触れ社内に訴えています。

経営者は自分がやってきたことですから、飲み屋へ行って、気の合った仲間同士で話したい気持ちもわかっています。そして飲むのもよいと思っています。ただ飲めばどうしても日頃口に出さない愚痴や人の悪口が出てしまいます。言っている本人はストレス解消になりますが、まわりから見ると美しくありません。だからこんな時は、仕事の話はやめて、プライベートの1人の人間に戻ってほしいと思っています。

そして自分ではうまくできなかった家族、プライベート、社会と調和していくことを切に願っています。

ワークライフバランスは、仕事と生活を分けることを望んでいる人への、経営者からの賛同メッセージではありません。経営者はワークライフバランスが出来ない人に、「我々はできなかったけど、君たちはがんばってくれ」というメッセージを送っているのです。

皆がフェアに働ける場を作りたい

もう1つ経営者の美意識を刺激しているのが、ダイバーシティというキーワードです。ダイバーシティとは多様性といった意味ですが、ビジネスではこれを「性別、キャリア、国籍など多様な人が集まることで、シナジー(相乗効果)を生んでいく」という意味で使います。

このダイバーシティを経営者が打ち出すと、残念キャリアはこれも誤解します。

「うちも女性社員が退職しないで残るようになったし、世界市場へも進出しなきゃならない。女性や外国人をうまく活用していかなきゃならないのか。大変だな」。

経営者は女性や外国人を活用しようと思っているのではありません。会社は一緒に働こうと思ったメンバーが集まったものです。そしてそのメンバーが組織を形成します。組織は各メンバーがそれぞれ分担をはっきりさせて、互いを信じ、協働していくものです。決して会社がヒトを活用したり、経営者が労働力をうまく使っていくところではありません。

出世キャリアを目指すなら、こんな誤解思考を捨て、経営者の目を理解することです。経営者たちは性、学歴、キャリア、国籍といった属人的なことでの差別をやめ、皆がフェア(公平、公正)に働ける場を作りたいと願っています。

ダイバーシティによって業績が上がることを期待しているのではありません。ワークライフバランス同様に、社会から、そしてすべての社員から“立派な会社”と評価して欲しいのです。ここでのキーワードは“活用”ではなく“フェア”です。

部下と飲むのはフェアですか？

あなたが出世キャリアに乗り、管理職になったとします。管理職にとってもっとも大切な仕事といえるのが部下の人事評価です。人事評価のポイントはただ1つフェアです。性、学歴、キャリア、国籍といったすべての属人的要素からフェアであることが強く求められます。

あなたが男性上司で、女性部下を飲みに誘って、そこで仕事の話をするという姿をどう思いますか。人事評価という絶対的な権限を持っている上司に、セクハラ*1、パワハラ*2的な危険を感じませんか？アルコールは理性、正常な判断力を失わせます。

では気心が知れた部下とだけ飲みに行くのは、経営者の目であるダイバーシティに反してはいないでしょうか？

あなたが出世キャリアになって、組織の中で上位者に立つということは、「ヒトをフェアに評価する」という仕事を担うことを忘れてはなりません。上司であるあなたと飲みに行った相手を、まわりは「上司とうまくやってるなあ」と思っているかもしれません。

この時、「飲みに行く、行かないなんて、人事評価には関係ない」と、いくらあなたが自分では思っても、まわりはそう思いません。上司と一緒に飲みに行くような人は、きっと仕事を一生懸命やり、能力が高く、業績の良い人でしょう。この人はもともと人事評価は良いはずです。でもこの人と飲んでいれば、まわりはどう思うのでしょうか？かえってこの人に迷惑をかけていると思いませんか？

あなたが出世していけば、あなたの下にベテランの先輩が付くかもしれません。この人も含めて、皆とフェアにプライベートを付き合い合っていく自信はありますか？

出世して人事評価権を持ったら、評価を行うワークはもちろんのこと、ライフというプライベート局面でもまわりとフェアに接していくことが求められます。

出世キャリアを望むなら、上司になる前からその覚悟を持って行動しましょう。

*1 セクハラ:セクシャルハラスメントの略。性的ないやがらせ。

*2 パワハラ:パワーハラスメントの略。上司という地位を使ったいやがらせ。

エピソード I .サラリーマン仁義

30年以上前、私はIT会社へ就職した。同期の新入社員は100名近くいた。入社してしばらくは、新入社員研修と称してIT教育を受けた。

まだ会社でどんな仕事をやるかよくわからず、講義を聞いていても、興味がわかず、自然とまぶたは閉じていく。

その時である。「ガー」という大きないびきが聞こえ、目が覚めてしまった。一番後ろに座っている(席は自由だった)ガタイのいい大男のものだった。講師は会社の先輩だったが、苦笑していた。

私も一番後ろの列に座っていたが、あたりを見渡すと前の方に座った半分くらいは講義をきちんと聞き、メモを取っていた。後ろ半分くらいは、ほとんどが聞いておらず、席が後ろに行くほど研修中の睡眠時間が長くなっていた。

研修中は毎日その日の講義に関するテストがあり、その点数が翌朝張り出されていた。私にはITに強い友達がいて、カンニングさせてくれたので、テスト結果の順位は全体の半分くらいだったが、イビキ男はいつも0点だった。どうやらテスト中も寝ていたらしい。

研修はもちろん定時で終わっていた。夜はひまである。イビキ男は研修が終わると「さあ一飲みに行くぞ」と元気一杯になっていた。そして飲みすぎて、次の日の朝は座った瞬間に熟睡である。

新入社員研修が終わって、皆各部署へ配属された。イビキ男は新設のヒマな部署へ行って、毎日定時退社で、相変わらず毎晩アルコールづけだった(まあ私も結構ヒマな部署に配属となり、右に同じだったが)。

一方、前の方で講義を聞いて、テストの点の良かった人たちは、当時の最前線へと配属となり、毎日が激しい戦争の中で、新兵なので夜遅くまで残業していた。

あれから早30数年、イビキ男は同期のトップを切って執行役員に出世した。私は20年前にこの会社を辞めてしまったが、それを聞いてあまり驚かなかった。

「まあそうだろうな」

最前線に送り出された“まじめメンバー”はどうなっているかを聞いてみた。

半分以上は退職していた。残り半分は課長(と言っても上に、部長、本部長、事業部長、事業本部長…と役員までに5~6段のポストがある。昔の係長くらいの感じ)、部長(昔の課長くらい)止まりであり、彼に5~6馬身離されていた。

そう言えば、新入社員の時、一流大学、大学院を出てテストでいつもトップを競っていた2人はどうしたかと聞くと、1人はなんとヒラ社員のまま、1人は部長(といっても部下なきポスト)で、ともに日影の存在だった。

イビキ男はなぜ出世したのだろうか。

私は彼と今でもたまに飲むが、彼には「男気(おとこぎ)」を強く感じる。

サラリーマンの時、彼と部署がちがったのであまり仕事を一緒にやっていない。それでも私が彼の部門の協力を得たい時、関係ない仕事でもよく彼に頼みにいった。「なんとかしてくれないか」と言うと、彼はいつも「わかった。お前の頼みなら何とかするよ。俺の方から部長へ頼んでやる。うちの課にとっちゃ何のメリットもないことだけど、お前がそこまで言うんなら、よっぽどなことなんだろう。任せておけ」と言って、自分の仕事をほったらかして交渉してくれた。

そういえば「テストの点は良かったけどヒラ社員のままの男」は、私が何か頼むと「そんなの無理」が多かった。そしていつも「忙しくて死にそう」と文句ばかり言っていた。彼の印象は「仕事はやるけど愚痴が多いやつ」というものだった。

イビキ男は私が退職する時、東京から大阪へ転勤になっていた。大阪のお客様にシステムトラブルがあり、その「火消し」を任されたらしい。転勤の辞令が出た時は、子供も小さく、トラブルの火が消えるまでという約束なので、単身で乗り込んでいったが、10年以上そのまま単身で大阪にいた。大阪で飲んだ時、私が「何でそんな仕事引き受けたんだ？」と聞いたら、彼は「まあしょうがないよ。他にやる奴いなかったんだ」と言った。

少し言いすぎかもしれないけど、彼はこの責任感だけでサラリーマン人生を生きてきたように思う。私がサラリーマンを続けていたら、きっとそこまではできなかったと思った。私には勝手気ままで無責任なコンサルタント人生があっていたのかもしれない。そしてイビキ男は、新人の頃は予想もしなかったが、結局サラリーマン人生がぴったりだったんだなあ。本文には書かなかったが、出世の決め手は義侠心かもしれないなあ。

第2章 会社編

これが残念キャリアの行動パターン

- 「うちの上司は何を考えているのかわからない」
- 自社の商品を愛せない
- 会社の戦略を批判する
- 自分の会社の組織を知らない
- 自分の給与が上がるか下がるかばかり気にしている

残念キャリアの行動パターンその6

「うちの上は何を考えているのかわからない」

仕事ができる若者の誤解

「うちの上は何を考えているのかわからない」という発言は、プロローグで述べたマネジャー養成塾のディスカッションで、会社によってはよく聞かれる言葉です。これは現代の残念キャリアの代表といってよいものです。外から見れば、こんなことを言っていたら、とても出世するとは思えないのですが、マネジャーになれるかどうかという時にでも、なぜかこの言葉を発する人がいます。

ここには2つの特徴があります。

1つは会社としての特徴です。こういう発言が出る会社は、若手が管理職に抜擢されていることがほとんどです。

もう1つは発言者です。多くの場合、この人は仕事ができ、頭の良い若者です。ベテランが言うことはまずありません。この人の誤解思考は「言いたいことを言った方が、やり手と思われ、出世できる」です。もちろん実際は出世できません。こんな人にマネジメントなんて恐くて担当させられません。それが経営者の目です。

反論もしないのに

ここでのキーワードは秩序です。秩序とは辞書によれば「規則だった“関係”」と書いてあります。会社という組織における秩序は、“関係”の中でも“優先”と表現したらわかりやすいと思います。組織内で意見が分かれた時、「誰の意見が優先されるのか」というルールです。ここで意見が優先される人のことを上司、その意見に従う人を部下といいます。

「うちの上は何を考えてるかわからない」というのは、「自分の意見と会社の上層部の意見が合わない。そして自分は納得がいかないのに、上層部の意見が通って、仕事をやらされている」と言っているのでしょうか。

組織で働く人全員の意見が合うわけはありません。だからと言って、多数決で決めるわけには行きません。そこでそれぞれが意見を出す前に、「誰の意見を優先するか」という秩序を決めておきます。

この秩序の下では、上司はまず部下の意見を聞くべきです。自分の優先意見を言ってから、部下の意見を聞いても仕方ありません。部下の意見を聞いて、それを参考にして(しなくても)、その後で自らの優先意見を出します。これがマネジメントという仕事の1つである意思決定です。

先ほどの残念キャリアは、上司が自らの意見を聞いてくれたので、それを採用してくれると思ったのでしょうか。そして上司が自分の意見に反論もしないのに(できないのに)、上司の意見が通っていることに納得がいかないのでしょうか。しかしそれが組織の秩序です。

秩序のトレンドを感じよう

会社の秩序は時とともに変化して行きます。そしてどんな会社でも同じように秩序が変化して行きます。

出世キャリアにとって大切なことは、秩序のトレンドをキャッチすることです。

会社の秩序は大きく3つの時代に分けることができます。

第1の時代は会社が誕生し、成長している時です。この時代には「目上・目下型秩序」というものを取ります。学歴、勤続年数、性(違法ですが)、個人の業績などを組み合わせて絶対的な秩序を作るものです。この秩序を年功序列といいます。

この時の上司は部下に絶対的な権限を持ち、しかもこの序列は給与等級 * 1とリンクしています。ここでの出世は、まさにカネと権力を得るものといえます。

第2の時代は成長が止まり、会社の業績が安定してくる頃です。成長が止まってくると年功序列に矛盾が生まれます。

成長していないので新入社員の採用が抑えられ、部下が増えないのに年功序列によって上司適齢者はどんどん増えていきます。このままこの人たちを課長にしまうと、ヒラ社員より課長の方が多くなってしまいます。

これに給与ルールの矛盾が重なります。業績が上がらないのに、給与は勤続年数をベースとしているため、年々上がっていくことになります。当然のように「人件費高騰」という現象を生み、利益はみるみるうちに下がっていきます。そして上場企業は株主や投資家からこれを指摘されます。

会社はこの矛盾から脱却するために、年功序列をゆっくりと変化させます。具体的には出世の条件の中にある個人業績のウェイトを高めていくことです。つまり出世適齢者の中で、業績の良い人だけが出世していくということです。逆に言えば業績の悪い人は出世できず、給与は上がりません(と言うよりも下がってしまいます)。業績が伸び悩む中で考えたので、当然といえば当然です。これが成り主義です。

このルール変更によって勤続年数が短い若者でも、業績さえ出せば出世できるようになり、「結果を出したものが勝つ」というムードが企業に蔓延します。

個人業績は上がることもあれば下がることもあり、その秩序は極めて不安定となります。昨日の課長が業績不振で今日はヒラ社員なんてことが起こります。こうなると組織は仲間意識のないギスギスしたものとなります。

この時代に先ほどの発言はピークを迎えます。

「私の業績が上がらないのは、上が何も考えていないからだ」

若者の中には「給与の高い年寄りには、仕事ができないんだからいらぬ」と信じられないような言葉を発する人まで出てきます。

*1 給与のうちの基本給部分を定めるランキング、一般職1級、2級・・・といった表現が多い。役職ともリンクが取れていることが多く、その場合は資格とよばれる。

経営者の意見と同化する

そして第3の時代を迎えます。この時、経営者は「変革」を訴え、“立派な会社”(××ページ)になろうと考えます。

こんなギスギスした秩序を持つ会社を“立派”と思うはずはなく、秩序変革が最大のポイントとなります。しかし成長しない中で、元の年功序列に戻るわけにはいきません。

多くの経営者は同じ結論に達します。「能力」を秩序に加味しようというものです。つまり能力が高い人が出世していくということです。これを「新人事制度」という形で社内に発表し、能力主義を前面に打ち出します。

あなたの会社でも「新人事制度」という言葉が出た頃が、能力秩序への移行の始まりです。仮にまだあなたの会社がそうになっていなくても、いずれあまり遠くない時期にそうなると思った方がよいと思います。

能力は業績のようにはっきりと見えるものではありません。だからこそ、自分の能力を組織に何とか見せていかないと、秩序の上位者にはなれません。つまり出世できません。ではどんな能力を見せればよいのでしょうか？冷静に考えればわかると思います。

「出世する」というのは秩序が上がることであり、意見が優先されることです。つまり「組織の中で優先される意見を出す力」を見せればよいこととなります。

ではどんな意見が優先されるのでしょうか？

それは秩序の最上位者である経営者の意見にフィットしているものです。だから出世キャリアは経営者の話をよく聞き、書いたものをしっかり読み、自らの意見と同化させていくことが求められます。

「上は何を考えているのかわからない」というのは、上(経営者)と意見が合わないということ
を訴えているもので、これこそまさに残念キャリアです。

こんなのん気なことを言っている場合ではありません。早く自らの能力を上げ、その能力を
見せて評価され、「上」にならなくてはなりません。そしてめでたく「上」になっても、このような
発言をする人に「そんなこと言うな」と説教しても仕方ありません。この人には組織の秩序と
いうルールを伝え、自分の意見を通したかったら秩序を上げるしかないことを教えます。

会社の中で秩序ランクを上げることは、出世と同じ意味であり、そのポイントは、能力、特に
組織の「上」が同意できる意見を言う力です。

残念キャリアの行動パターンその7 自社の商品を愛せない

ネガティブキャンペーンを封じ込めたい

あるアルコール飲料メーカーのセールスマン……。

「うちの商品、最近元気ないよなあ。開発部隊も、もう少し気の利いたやつ作れないのかなあ。大体うちのビールはネーミングが悪いし、パッケージも今1つだよな。俺がいくらがんばって売ろうとしても、ライバルに比べこれだけレベルが低かったら勝てっこないよな」

その会社の経営者がこんな発言を聞いたらどう思うでしょうか？

「うちの会社をよく冷静に分析してるな。具体的にどこがライバル商品に負けているかを聞いてみよう」なんて思うでしょうか？こんなネガティブキャンペーンを打つような人を、「組織のリーダーにしよう」と思うでしょうか？

この人が仕事ができないのなら、まだ許せます。こういう人に限って、仕事ができることが多いのでやっかいです。上の例で言えばトップセールスマンだったりします。だからこの人の後輩にとっては、憧れの的かもしれません。これでは「悪貨は良貨を駆逐する」です。

経営者の目は、「この人を何とか排除して、この愚痴を何とか封じ込めたい」です。

「愛しているか」と自らに問う

経営者が若い人たちに“仕事への想い”を伝える時、よく使われる話があります。ドラッカーが自著で使った「石切工の話」です。私はこれを何人もの社長が社員、特にこれから会社のリーダーになっていく若い人たちへ話すシーンを見てきました(ただ若い人たちは「石切工」という仕事のイメージがわからず、その姿が頭に浮かばないうちに話が終わってしまい、うまく伝わっていないことも多いのですが)。

「ある人が石切工に『あなたは何をしていますのですか？』と聞いた。1人目の石切工は『石を切れと言われてやっている』、2人目の石切工は『石切の技術を磨いて、世界一の石切工になるんだ』、3人目の石切工は『石を切って、皆が集まる教会を作っている』と答えた。」

もちろんこの経営者が言いたいのは3人目になってほしい、さらには組織のリーダーになるなら3人目となるのが条件だということです。

仕事への愛(××ページ)とともに求められるのが、商品への愛です。自分がやっている仕事(石を切る)を好きになり、2人目の石切工になったうえで、3人目の石切工のように自社の商品にプライドを持ってほしいということです。自分の仕事の結果(石)ではなく、自社の最終的な成果物(教会)である商品にプライドを持つことであり、これがイコール商品への愛です。

先ほどのセールスマンの例なら、経営者はこう言ってほしかったのです。

「うちの商品は最高なのに、どうしてお客様にわかってもらえないんだろう。うちのビールのおいしさに気づいてないんだな。うちのビールは和食の時に飲むといけるんだけどな。何とかそれを伝えたいなあ」

自社の商品はその会社で働く人たちの血と汗の結晶です。商品開発者は「このビールはおいしい」と思い、マーケティング担当者は「このネーミングがいい」と思い、工場の人たちは「何とか品質の高いビールを作ろう」と汗水たらしてがんばり、配送チームはタイムリーに届けようと思って仕事をしています。誰も手を抜いていません。出世キャリアならそう思うことです。そう思えないならその会社にいる価値はないし、いるとしても出世してリーダーになって、まわりの人を自らのネガティブな思いの方向に引っ張るのだけはやめましょう。

「自社の商品を愛しているか」を自分に問いかけましょう。それは「まわりの人をプロとして認めているのか」と同じ意味です。

会社の仲間は1つのものに向かっていてるのです。自社の商品をお客様へ提供し、その商品に満足してもらうことです。会社はそのために集まったチームです。

もし先ほどの例で商品名を変えたり、パッケージを変えた方がよいと思うなら、セールスマンという自分の立場をよく考えて発言しましょう。

「うちのビールの売れ行きがあまりよくないんで、スーパーのバイヤーに理由を聞いてみました。どう考えてもうちの商品の方がX社よりすっきり感があっていけるのに、お客様が買わない理由がわからないんです。彼は『陳列すると商品名が隠れて見えづらい』と言っていました。お客様がうちの商品に気づかずに通り過ぎてしまうことも多いようです。私もスーパーへ買い物に行ってみたら、確かに通り過ぎてしまう人も結構いました。もう少し商品名を中央寄りにするのはどうですか……」

仲間を尊敬しよう

私は、サラリーマンとして入って、その会社の社長にまで登りつめた人によく会いますが、彼らは一様に自社の商品を深く愛しています。

「あなたはこの会社の商品が好きだから入社したんですか？」と私が聞くと、次のように答えます。

「違います。入社した時は、正直言って何をやっている会社かよくわからないまま入ってしまいました。実は私が若い頃、うちの商品をゴミ箱に捨てたら、先輩に怒鳴りつけられて『おまえよくそんなことができるな。新人教育で工場実習に行っただろう。あの時、工場の人たちは皆一生懸命作ってただろう。あれを見て何も感じなかったのか。俺たちの仲間が命をかけて作ってるのに、ばかにするな』と言われたんです。その時はうるさい人だなと思ったんですが、働いているうちに、社内のいろんな人たちを見て、この言葉を何度も思い出したんです。そうしたら、いつの間にか自分もその先輩のようになっていました。やっぱり皆でがんばって考え、作った商品ですから嫌いなわけないです。どんなに出来の悪い子供だって、親なら良い所を見つけようとするよ。外から見ると親バカかもしれないけど、まさにそんな気持ちです」

出世キャリアなら商品を愛することです。「愛している」とまわりに思わせることではありません。そんな風に取り繕っても、すぐに見破られてしまいます。商品を愛するコツは、仕事を分担して、一緒に働いている仲間たちのことを浮かべ、彼らの仕事を尊敬することです。それをサラリーマン社長たちは教えてくれました。

残念キャリアの行動パターンその8 会社の戦略を批判する

戦略を思考回路に組み込む

あるアパレル会社で…。

「うちの会社って、どうしてこんな高級品しか作らないんだ。ユニクロのようにもっと機能性を意識し、思いっきり安いものを海外で大量生産すればいいのに…。そうすりゃもっともわかると思うのに」

平然と会社の戦略を批判する人がいます。

しかしよく考えてみると、戦略とは不思議な言葉です。“戦”という漢字でわかるとおり、戦争用語です。戦略は戦争王国アメリカで生まれた概念です。

戦争には目的があります。例えば「世界平和のために相手国の軍事政権を倒し、民主主義政権を作る」といったものです。

この戦争目的を決めるのは国のトップであり、戦いを実際に行っているのは軍隊です。軍隊の隊長、兵士は戦いをやっていくうちに敵が憎くなり、いつの間にか「1人でも多くの敵を殺す」という別の目的を持ってしまいます。

そこで戦争の基本的なやり方は軍隊で考えず、軍事本部という軍隊の上部組織が考えます。これが戦略です。そして軍隊はこの戦略に従う義務があり、これを犯すと大きなペナルティを負います。

日本にこの考え方が入り、戦略とは企業において長期的に進んでいく道、考え方を指すようになります。

企業のメンバーが戦略を批判することはタブーであり、絶対にやってはいけないことです。批判すれば軍隊のように大きなペナルティを負うというわけではありませんが、その人が出世して組織をリードしていくことはありません。残念キャリアへの道をたどります。

出世キャリアなら、戦略を批判しないだけでなく、もう一步踏み込んで戦略を理解し、自らの思考回路に組み込むことが求められます。

ミッションは人生観

戦争に目的があるように、企業にも目的があります。それは近年、ミッションとよばれています。ミッションは会社によってそのネーミングは異なりますが、企業理念、経営理念、社訓、社是、コーポレートメッセージ...といった名前が多いといえます。

自分の会社にもきっとあるはずですが、忘れている人は自社のWebサイトなどを見て、思い出してください。

先ほどのアパレル会社の企業理念は次のようなものです。

「衣はおしゃれが原点です。寒いから着るのではありません。私たちは衣服ではなく、おしゃれを提案します。着てワクワクするような、お客様のおしゃれなライフスタイルを実現するファッションコーディネーターとなります」

ミッションとは企業の存在価値です。人間は1人で生活することはできません。皆が色々な仕事を分担することで社会が生まれ、そして同じ分担をする人はチームで仕事をした方がよいといえます。これが企業です。ミッションは、社会においてその企業がどんな仕事を分担するのかを表したものです。だから“使命”という意味であるミッションと表現されます。この会社で言えば「衣のおしゃれ」がその社会的分担(社会の中でやるべき仕事)です。

ミッションには、この“使命”とともに“旗”という意味があります。フラグミッションです。「この旗の下に集まれ」ということです。

「衣はおしゃれ...」に賛同して、「よし出資しよう」という人が株主となって会社が生まれ、そういう仕事をやってみたいと思う人たちが社員としてそこに集まるというものです。だから「なんでおしゃれが原点なのかわからない」と言われても、理由なんかありません。もちろん「衣は機能。できるだけ低コストで機能を実現する」というのも1つの考え方です。だから理念という表現が用いられます。

理念とは人には説明できない考え方であり、そう信じていることです。企業理念というのは人間で言えば人生観のようなものです。「楽しく生きたい」だって、「自らを律して生きたい」だって人生観です。どちらが正しいかなんてありません。どう思おうと個人の自由です。

ミッションは「なぜ一緒に仕事をしているか」という会社の原点であり、約束事であり、そこで働く人の絶対的な合意事項です。厳しくいえば、「ミッションに合意しない人は会社から去れ」ということです。これを強く意識したミッションは社訓や社是(社員は「こうなさい」という意味)と言われます。

戦略を見る前にミッション、ビジョンに合意する

ミッションを原点として、経営者はビジョンというものを作ります。ビジョンは「将来の見通し」という意味であり、未来のある時点でその会社になりたい“姿”です。

先ほどのアパレル会社で言えば「私たちはハイセンス、ハイバリュー、ハイビューティを創造します。ハイセンスとはまわりの人から『こんなファッションがあるんだ』と言われることを目指し…(中略)。我々は3つのハイを創造し、20××年には日本一のハイレベルファッションカンパニーになります」がビジョンです。

そしてこのビジョンを実現する策を具体化していきます。これが戦略です。「ファッションデザイナーを現在より20%増員する。工場は原価よりも品質を重視し、品質保証体制を確立する。セールスという名称はやめ、ファッションアドバイザーとし、ファッション認定試験を行う…」というものです。

そのうえでこの戦略を取ると、どういう結果になるかを数字で予測します。これが経営目標です。

このビジョン、戦略、経営目標は長期経営計画（長計と略すことが多い。5～10年くらいの計画）、中期経営計画（中計。3～5年くらい）といったものにまとめられます。

戦略はミッション、ビジョンを実現するために、進むべき会社の道を考えたものです。決して「どうすれば業績が上がるか」というものではありません。

だから自社の戦略を見て「これでは業績は上がらない」と言うのは筋ちがいです。こんなことを言うと、経営者の目から見れば「戦略というものをわかっていない」と思われてしまい、残念キャリアとなってしまいます。

出世キャリアなら戦略を見る前に、ミッション、ビジョンをしっかりと読み、理解し、合意しましょう。先ほどのアパレル会社での戦略批判「うちの会社はどうして…」を見てください。そのうえでこの会社のミッション「衣はおしゃれが原点です…」、ビジョン「私たちはハイセンス、ハイバリュー…」を見てください。この批判がどれほどトンチンカンなものかがわかります。

もし戦略について意見を言うなら、ミッション、ビジョンをベースにしないと、誰も聞く耳を持ちません。聞いてくれる人がいたら、その人は残念キャリアであり、集まってそんな話をしていると、残念組の派閥を作っているように見えてしまいます。

出世キャリアなら「先日高校時代のクラス会があったので、我社の商品のイメージを聞くと“おしゃれ”と答える人は少なく、がっかりした。アラフォー世代はどうもおしゃれの感覚に昔の若い頃を引きずっている。我々同世代の社員が我社のファッションスタイルを考え、…」といった感じでしょうか。

合意していることを感じさせる

ミッション、ビジョン、戦略を作るのは経営者の仕事です。彼らは経営のプロであり、戦略立案のプロです。そしてあなたは戦略立案に関してはアマチュアです。このスタンスを忘れないことです。あなたがセールスマンで、工場の人に「あなたセールス下手だよね。こうやって売ればいいのに」と言われたら、「自分でやってみろよ」と言いたくなると思います。経営者だって自らの仕事を批判されればムツとします。

戦略について意見を言うなら、経営者を戦略立案のプロとして尊敬し、その仕事の成果物としての戦略に合意し、そのうえで経営者が持っていない情報(先ほどのクラス会で友人が言ったこと)を伝えるというスタンスを取りましょう。

だから先ほどの意見の前に、こう付け加えましょう。

「マスコミではユニクロがアパレルのベストカンパニーと言われていますが、我々が目指しているのはまったく違う会社であり、参考にするものはほとんどないといえます。我々は機能よりも“おしゃれ”を目指しているのですから。ところで、この前のクラス会で……」

意見を言う時はミッション、ビジョン、戦略に合意しているだけでなく、これをはっきりとまわりに感じさせるようにしましょう。

残念キャリアの行動パターンその9 自分の会社の組織を知らない

他チームを知らないで折衝できるわけがない

マネジャー養成塾では組織スタイルに関するディスカッションをすることも多いのですが、やってみてびっくりしたことがあります。それは自分の会社の組織スタイルがどうなっているのかわからない人が多いことです。自社にどういう部門、チームがあり、そこは何をやっていて...ということを知りません。大企業などで親会社、子会社といった形で企業グループを組んでいると、グループの中にどんな会社があるのかさえ知らない人もたくさんいます。

自分が今やっている仕事に直接関わりのある所までが限界で、日頃ほとんど関係ない部門には無関心です。これはもちろん残念キャリアです。

出世キャリアは課長などのチームリーダーを目指すものです。チームリーダーにはチームメンバーのマネジメントをする以外に、もう1つ大切な仕事があります。それはチームメンバーを代表して、他チームのリーダーと折衝することです。そして出世していくにつれ、そのマネジメント対象のメンバーが増え、折衝する相手がどんどん増えていきます。

「こんな人にチームリーダーをやらせて、他チームと折衝できるかなあ。結局上司に頼ってしまって、リーダーの役割を果たせないのでは」

これが他チームに興味を示さない人に対する経営者の目です。

協働できることを見せよう

他チーム折衝以外にも、まだ「組織知らず」の残念キャリアには問題があります。大企業では事業部制 * 1、カンパニー制 * 1、さらには持株会社 * 2を作って事業ごとに別会社にするのもめずらしくありません。

組織を小さくして小回りをきかすことで、大企業病を治そうというものです。大企業病とは、担当役員－事業本部長－事業部長－本部長－部長－課長というピラミッド型の組織を取ると、何かを決めるのにハンコがいくつもいることになり、役所のようになって(失礼!)動きが鈍くなってしまふ症状のことです。よく絶滅した恐竜に例えられます。

そこで決裁のハンコを少なくすべく、会社を小さな独立組織の集まりとします。しかしこれをやると大きな問題が出てきます。各チームが自由に動けることで、会社全体よりも自チームの利益だけを追いかけ、他チームと協力しなくなり、小さな会社のようになって孤立し、場合によっては無意味な競争をし...となってしまいます。

現代の大企業には協働(コラボレート)というキーワードがあります。各チームが一緒に協力して仕事をやることでシナジーを得ようというものです。

例えば食品メーカーで冷凍食品事業部、菓子事業部、飲料事業部に分け、各事業部に営業チームがあるとします。ここでは、事業部を越えて各営業チームが協力することが、その事業部制という組織をうまく進めるためのポイントということはわかると思います。これを担うのが各営業チームのリーダーです。もっと言えば、こういう形の組織にした時のチームリーダーの役割は、チームメンバーのマネジメントより「協働」が最重要テーマとなります。

経営者の目はあなたが「協働できる人か」を見ています。協働の出発点は、相手の仕事を知ることです。だからもうチームリーダーになっている人は無論のこと、これからリーダーになる人も、他チームが何をやっているかについて常に興味を持ち、興味を持っていることを折に触れ、口に出して言うことです。

あなたが工場で働いているエンジニアなら「最近うちのマーケティング本部のチーム編成が変わったね。商品別から機能別チームに変わったんだから、テレビコマーシャルもいくつかの商品を組み合わせるようになるんじゃないの」なんて言ってみましょう。

これが出世キャリアです。

- * 1 とともに社内の部門を独立した会社のようにすること。
- * 2 事業会社の株を持って親会社となり、各会社を束ねる。

「こんな組織ではうまく行かない」という愚痴

自社の組織を知らない残念キャリアは、ある特徴を持っています。それは組織を知らないくせに、批判(というより愚痴)することです。その批判のポイントはたった1つです。今の会社の組織スタイルが、自分のチーム、自分の仕事にとってベストな状態になっていないということです。彼らが言う「組織をこうすればいいのに」は、ほとんどが「こうすれば自分がやりやすいのに」ということです。そして現状の組織スタイルのままでは、どんなに問題が出るかを訴えます。

このタイプの残念キャリアは、組織スタイルを変えた時によく見られます。

例えば「顧客別の営業体制だったものを商品別の営業体制に変えた」といった時です。「顧客別の時より、回る顧客の範囲が増えて営業効率が悪い」といった愚痴です。

組織スタイルを最終的に決めるのは経営者です。組織決定は経営者の仕事の中でも最重要テーマと言ってよいものです。上のような問題が起きるのを知らないで、経営者が決めるはずがありません。

Aという組織からBという組織に変えれば、Bの問題点が浮かび上がってきます。そしてAの問題点は忘れられます。組織には「これが100点」という答えはありません。商品別の組織にだって問題点があるに決まっています。しかし前の顧客別の組織にだって問題点はあります。そうでなければ、商品別の組織に経営者が変えるはずがありません。

もうわかると思います。出世キャリアなら、今の組織の問題点を考える前に「経営者はなぜこの組織スタイルにしたのか」という“ねらい”を理解することです。多くの場合、あなたの仕事をやりやすくすることが目的ではないので、自分の仕事を見ているとわかりづらいかもしれません。

わからなければ上司へ聞き、それでもだめなら組織スタイルの責任者たる人事部、さらには経営者にきちんと聞くことです。そんなことを聞くと、組織の反逆児に思われるなんて考えないことです。あなたが経営者なら「目的もよくわからずに、その組織で仕事をしている人」と「目的を確認しに来た人」のどちらを組織の上位に置きますか？

ねらいがわかったら、次はこの組織スタイルで自分の仕事にどういう問題が起きるかを考えます。そしてその問題点を訴えるのではなく、どうすれば解消できるかを考えます。先ほどの例なら「このままでは営業がバラバラになってしまうので、週に1回同じ顧客に行っている営業マンが集まってミーティングしよう」といった提案をすることです。

組織についてもう1つ頭に入れておくことがあります。戦略の時と同じように、その批判がタブーということです。組織スタイルの方向は経営者が決定し、具体的なものは経営スタッフである人事部などが決定していることがほとんどです。そして彼らは組織設計のプロです。あなたより組織について勉強し、経営者の意思をよく理解して、プロとしてやっていることを忘れないことです。

残念キャリアの行動パターンその10 自分の給与が上がるか下がるかばかり気にしている

最大関心事は給与

合併したばかりの会社が、私のクライアントになることも何度かありました。こんな時には、そこで働いている人にフリーディスカッションスタイルで、“今の関心事”を列挙してもらいます。

ここで出てくる最大の関心事は給与です。

共に上場しているA社とB社がほぼ対等に合併し、A社の方が給与水準が高い時(上場していると社員の平均給与は公開されています)は、A社の社員が挙げる関心事は「B社の給与水準に合わせることで、自分の給与が下がるのでは」という心配で“一色”となります。

これは残念キャリアです。しかしこんな時は、A社の中はほとんどの人が残念キャリアですので、見方を変えると、ここでがんばって数少ない出世キャリアとなれば、出世していく確率は極めて高くなります(そして結果として給与もきっと上がります)。

給与はもちろんサラリーマンにとってもっとも大切なテーマです。だから「給与など考えずに働け」なんて言いません。もちろん真剣に考えるべきです。

しかし出世キャリアなら、まずは自分の給与額から離れて、給与そのものについての考え方を整理してみることです。

給与は誰からもらっている？

一般に、会社は「売上(入ってくるカネ)－費用(出ていくカネ)」で「利益(残ったカネ)」を計算しています。この時、社員の給与は「費用」という「出ていくカネ」に入っています。そして残ったカネである「利益」を、株主(配当)、社会(税金)に払い、最後は会社が受け取るというものです。

しかし、日本の会社の多くは社員が出世して、社長になります。ここでは株主というおカネを出した人は会社外部となり、会社を構成しているのは社員だけです。

私がやったマネジャー養成塾で、その会社の経営者に話をしてもらいました。その時、経営者は受講者に「給与はどこからもらっているんですか？」と質問しました。最初に答えた人は「会社」と言いました。その経営者は「会社って何でできているのですか？」と続けてその人に聞きました。その人は答えられず黙っていました。経営者は「会社は人がすべてでしょう。だからあなたも会社の一部でしょう」と言い、「そう考えると会社から給与をもらうというのはなんか変ですね」と言いました。同じ質問に2番目に答えた人は「我々の商品を買ってくれたお客様のお金が給与となるので、お客様からです」と答えました。経営者は、にこっと笑って「そうですよね」と言いました。

そうです。給与は顧客が払ったカネ、つまり売上から払われます。しかし売上全部を給与にするわけにはいけないので、売上から出ていくカネ(＝経費)を引いて、その「残ったカネ」から給与を受け取ると考えます。これが現代企業の給与の見方です。

この給与の元となる「残ったカネ」を付加価値といいます。あなたの会社の経営者の口から付加価値という言葉が出てきていませんか？

利益が上がれば給与も上がる

この付加価値の一部を、社員が給与として、株主が配当として、社会が税金として受け取ります。そして最後に残ったカネは会社、つまり社員全体で使うカネとなります。

株主が元手を出し、社会の協力の下で、社員が稼いだカネである付加価値を、社員（経営者を含めて）、株主、社会、会社の4者で分け合うと考えます。この4者のことをステークホルダー（「会社の利害関係者」という意味）といいます。

もうけたカネを分け合う時の鉄則があります。それは“もうけ”が計算される前に、「分配のやり方を決めておく」ということです。もうけが出てから分け前を話し合うと、どちらかが増えると、どちらかが減るという交渉、駆け引きの世界になってしまいます。

会社の付加価値をステークホルダー4者で分け合うなら、その分配率をあらかじめ決めておく必要があります。社員の分け前である給与であれば、「付加価値の一定比率を社員の給与総額とする」ということです。こうしておけば企業の業績が計算されれば、自動的に給与総額が決まります。

少しややこしいのですが、ここで付加価値から給与総額を引くと利益になり、給与は付加価値の一定比率です。だから、利益も付加価値の一定比率となり、利益と給与総額は比例することになります。

つまり利益が上がれば（付加価値が上がれば）給与は上がり、配当も増え、税金もたくさん払って社会貢献できます。だから会社は利益を目指すのです。

あなたの会社の利益が上がれば、あなたの給与も上がります。これが現代企業の成果主義です。

このことに株主も社会も、そして社員も反論などできません。

しかし給与を利益に比例させると困ったことが起こります。利益が2倍なら給与も2倍でハッピーですが、利益が半分なら給与も半分です(ただまあ給与を付加価値の一定比率にすれば、利益が前の年の半分になったりすることはあまり起きなくなりますが)。

これにすべての社員が合意することは難しいといえます。

それでも給与に利益を比例させたいと思えば、企業の中で利益に大きく反応する人とあまり反応しない人を作るしかありません。そして反応する人を組織の上位者としていくしかありません。

多くの企業はこの方向へと向かっています。あなたが出世キャリアを目指すなら、あなたの給与は出世していくに連れ、成果主義となっていくます。それは覚悟しておくことです。

経営者は「給与を上げたい」と思っている

給与総額が決まったら、これを各社員に分配します。

組織の上位者は成果主義とせざるを得ないことは先程言いました。一方、利益にあまり反応しない組織の下位者については、多くの企業は能力をその分配要素と考えています。つまり能力の高い人にたくさん給与が払われるということです。これが××ページの能力秩序と合体し、能力主義とよばれます。

能力主義には2つの理由があります。

1つは能力が明日の付加価値を生んでくれるということです。組織の下位者は明日の付加価値を生むように、「自らの能力を高めてほしい」という経営者の意思表示です。

2つ目は能力は業績のようにブレないので、給与が安定するということです。

先ほどのA社とB社の合併の例で考えてみましょう。合併の際には、まず新しい「共通の給与ルール」を両社合意の下に決めなくてはなりません。もちろんその答えは付加価値分配となります。つまりA社とB社の付加価値を合算して、その一定比率を給与総額にするということです。そこから先の個人への分配ルールは、公平さを考えれば成果主義、能力主義を組み合わせるしかありません。

このように給与ルールを変えると、当然のこととして、昨日と全く同じ仕事をしているのに給与が上がる人と下がる人が出ます。その時、下がった人からは不満が出ます。しかもその会社の業績が昨年より落ちていると、下がる人の方が多くなります。

この人が絶対に思っていないことは「経営者は社員の給与を下げて、利益を出したいと思っているんだ」という邪推です。

経営者だって社員の1人であり、同じように給与をもらっているのです。給与を下げたって何の幸せもありません。経営者は株主など外部のステークホルダーと給与分配について折衝しているのです。皆の給与を1円でも上げたいに決まっています。

自分の給与が下がるルールを公平と言えるか

さあ出世キャリアの給与に対する見方を考えましょう。

給与は分配ですから、見つめるべきは自らの給与額ではなく、給与ルールです。自社の給与ルールを見てみましょう。

その目は「このルールで自分に有利か」ではありません。見る基準はたった1つ「公平か」です。

多くの場合、給与ルールは人事部などのプロが考えます。このプロたちはそのルールが公平だと思い、設計しています。これまでの戦略、組織がテーマの時と同じで「プロがやっている」と思いましょう。

しかし「公平」というのは感情であり、同じルールを見ても、人によってどう思うかは異なっているかもしれません。だから「公平ではない」と感じたら、働いている現場の意見として、これをはっきり言うべきです。

「給与ルールはこうした方が公平ではないのですか」

この公平というキーワードを、自らの意見に必ず入れることです。そして人事部などと、「どちらが公平か」という一点で話し合うことです。

先ほどのマネジャー養成塾で、私は次のようなことをアドバイスしています。

「もっとも説得力がある意見は『結果として自分の給与が下がるかもしれない』というルールに対して『それが公平だから採用しよう』と言えることです。そしてそれを長い目で見れば、あなたは組織で出世していくことになり、あなたの給与を上げていきます」(でもそれを期待して言うのはやめましょう)。

エピソードⅡ. 体育会系会社のトップへ

私はマネジャー養成塾とともに経営者養成塾という仕事もやっている。この仕事に最初に携わったのは30代半ばだった。大手メーカーがクライアントであり、有名な大学教授が塾長で、私はマーケティング、ITなどの講座を担当した。このメーカーの部長クラスを対象に、1クラス20人程度で、延べ4年間4クラスに実施した。この塾生の中から、ボードメンバー（取締役会のメンバー＝経営者）を作っていくことが目的であった。

私は当時めっちゃくちゃ仕事が忙しく、あまり深く考えずに、その経営者養成塾の教壇に立った。そこに置いてあった受講者名簿を見て、気が重くなった。全員私より年上で、工場長、支社長、本部長といった肩書きの人ばかりだった。

「こんな人たちに教えるのか。きっと私のことを『若いくせに、えらそうに』と思うんだろうなあ」

そのいやな予感は的中した。私が話し始めると、そっぽを向く人、寝る人、雑談する人とあまりのマナーの悪さに啞然とした。

合宿セミナーであり、夜になると彼らは宴会をやっていた。私はもちろん参加せず、講師部屋へ逃げ込んだが、そこへ電話がかかってきて、呼び出された。仕方なく行ってみると、酔っ払った塾生の1人が「あなたの話は難しい。大体こんなことやったってしょうがないだろう。要するに売ったもん勝ちだろう」と言った。

私は「こんな人が一部上場企業の部長なのか。日本企業もレベルが低いなあ。経営の勉強をしたくないのなら、こんなところに来なきゃいいのに」と思った。

この会社はまさに体育会系であり、朝は「おはぎっす」(たぶん「おはようございます」と言っているのだが、こう聞こえる)と気合の入った大声が飛び交い、先輩が後輩を見ると「おう。久しぶり。まじめにやってるか。何か元気ないぞ、気合入れろ、気合」と言う。

経営者養成塾で受講した延べ100名弱の塾生も大半がこのタイプであり、「現場がすべて」という感じであった。

その中に1人、少し変わった人(その会社にしては)がいた。ポジションは確か営業のスタッフ部門の部長だった(副部長だったかも)。勉強好きで、一生懸命講義を聞き、ディスカッションではまわりの話を(と言ってもほとんどが自慢話や他部門への文句だったが)よく聞き、自らの意見を要領よく伝えていた。彼はこの塾が終わっても、自分の部門で勉強会を開いて、そこに私を講師としてよんでくれた。彼のおかげで、この会社とは良い付き合いとなった。彼とは何回か飲みにも行ったが、年下の私を「先生」と呼び、まずは私の話を聞いてから、私が知りたがっているこの会社のことを色々話してくれた。

塾で会ってから20年弱、彼は出世して従業員8,000人の会社の社長に登りつめた。

当時の塾の卒業生の多くは、年齢のこともあってほとんど退職しているが、彼の右腕として残った人がある。その塾の幹事のような役割を担っていた「頭が良くて人当たりのいい紳士」だった。

日本に少なからずあった体育会系で行け行けGoGoの会社も、今大きく変わろうとしている。GoGoしようとしても、もう行き先が見つからない時代となっている。

ここには2つのタイプのマネジメントが求められているのであろう。

1つは情報をきちんと収集し、整理し、冷静に対応策を考えるマネジメントである。この人がリーダーとして会社を引っ張っていくのであろう。

もう1つはこのリーダーの強みの裏腹といってもいい「冷たさ」を補う「温かさ」である。この人がリーダーとメンバーのあつれきをうまく処理していくコーディネーターとなるのであろう。

外から見るとよくできていると思う。こういうマネジメントで、誰か殿様のような人が意図しなくても、自然に環境順応していくのだと思う。

先ほどの体育会系会社もこの社長、そしてこの社長が選ぶ次の社長の下でゆっくりと変わっていくのであろう。私も長生きしてこの会社の20年くらい先を見てみたい。

第3章 上司編

これが残念キャリアの行動パターン

- 上司の指示に忠実に従う
- 我が身を守って逃げ道を作る
- 報連相しかできない
- つまらない仕事を頼まれるとイヤな顔をする
- 上司にゴマをする

残念キャリアの行動パターンその11 上司の指示に忠実に従う

責任なくて楽だけど

「上司がこと細かく仕事を指示し、その指示どおりに仕事をしている人」をまわりはどう見ているのでしょうか？

「仕事ができる」という評価は、まずないと思います。良く言えば「まじめ」、悪く言えば「言われたとおりにしかできない」です。経営者の目は後者であり、残念キャリアです。

「頼りない。1人立ちできない」

この状態を上司から見てみましょう。「なぜこと細かに指示しているか」といえば、上司はその部下に対して、不安を抱え「大丈夫かな」と思っているからです。

今度は本人から見てもみましょう。新入社員など見習い中であれば、指示がないと仕事ができないので当然こうなります。そしてその頃は「信用されていないのかなあ」、「上司のチェックの目が厳しい」と思い、「疲れるなあ」と感じながらも、「まあ仕事が未熟だから仕方ない」とあきらめています。

しかしそれがそのままずっと続いていくと、次第に「指示どおりやっている方が楽。何かあっても、言われたとおりにやってるんだから、上司の責任だし、やってて困ったことがあったら相談すればいいから安心」と感じるようになります。

そう思うてしまうと、上司の不安はいつまでたっても消えず、この均衡状態が続きます。こうして残念キャリアのままとなります。

人の指示待ちのまま、サラリーマン人生を終えてしまう人もいます。

仕事を任される快感

この残念キャリアを出世キャリアに変えるのは、上司の「この仕事は君に任せる」の一言です。

この任される仕事の量が、組織内における上下を決めるものとなります。つまり出世とは任せられる仕事の量が大きくなっていくことです。

こうやって仕事を任せられると、多くの人は「責任の重さを痛感します」と言いながらも、仕事を任される快感を味わいます。

「自分の力でやり遂げた」

この快感を1度味わうと、他人の指示どおりに働くことがどれくらいつまらないことかを知り、任される快感を求め続けます。

もちろん任された方が指示どおりやるより、その仕事の能力が高まります。能力が高まれば、自然に出世し、給与も上がります。

仕事を任されると、自分で考え、自分で行動するので仕事の意味、本質、コツなどがわかり、その仕事の上達します。そしてその能力向上を上司が感じてくれれば、より難しい仕事を任せられるようになり、その難しい仕事が能力を上げていきます。そしていつの間にか上司から仕事のほとんどを任されるようになり、その上司のポジションに就きます。これが出世コースに乗るといふ姿です。

一方、任せられないと楽は楽ですが、どうしても簡単な仕事が回ってきます。言われたとおりにやれば結果が出るものです。しかし人間ですから、簡単な仕事だってミスをすることもあります。簡単な仕事の問題はここにもあります。ミスをすると「こんな簡単な仕事もできないのか」と言われてしまい、もっと簡単な仕事しか回ってこなくなります。

任されて難しい仕事をやっている時、多少のミスは目をつぶってくれます。

「難しい仕事なんだから、まあ仕方ない」

任せた上司に責任は残る

では仕事を任されるにはどうしたらよいのでしょうか。

その第一歩は「任される」という意味を知ることです。「仕事を任せる、任される」をビジネスの世界では権限委譲といいます。権限委譲というのは、ある人が持っている権限を部下に移すことです。

その人に「仕事の指示をする権限」は、そもそも直属の上司にあります。「任せる」というのは、上司がその人に指示をせず、「自らで自らを指示しなさい」ということです。場合によっては、その人以外のチームメンバーへ指示する権限も与えられます。

権限委譲の最大の特徴は、委譲された権限に基づいて部下がやった仕事の結果に対して、その上司がまわりに対して責任を負うことです。任された部下は上司に対してだけ責任を負います。つまり権限は移せても責任は移せません。「仕事の丸投げ」というのは責任も投げてしまっているのですが、組織ではそういうことはできません。

上司は任せても、自分に責任が残るのですから、「誰にどんな権限を委譲するか」はその上司の権限です。

もし上司があなたに「仕事を任せる」と言ったら、それはあなたを信頼して仕事を任せるだけでなく、「あなたなら良い結果を出してくれるのでは」と期待しているのです。良い結果を期待しているから、自分の責任の下であなたに任せるのです。

もし上司が「あなたの自由にやっていい」と言ったら、投げやりになっているのでも、責任逃れしているのでもなく「責任は私が取るから、あなたの思ったとおりにやりなさい。その方が良い結果が出る」という上司からの信頼感であり、期待感だと思ひましょう。

「仕事を任される」というのはきっかけが大切です。まずはあなたが「任せてほしい」と言う気持ちを持つことです。「指示待ちが楽ちん」をやめて、出世キャリアのために一歩踏み出し、表情に出して、声に出して言うことです。

「任せてください」

そしてどんな小さな仕事でも任されたら、まずは上司に「ありがとうございます。課長の信頼を裏切らないようにがんばります」と言い、本当に全力でがんばります。

その仕事が終わったら、次はもう少し難しい仕事を任せてくれるように求めます。

任されて、ミスをしてでも恐れることはありません。誰だってミスはあります。ここでCHECK(ミスを分析)、ACTION(次はどうすればミスらないか)をしっかりとやって、同じ仕事なら今度は必ずできるという期待感を上司に持ってもらいましょう。

残念キャリアの行動パターンその12 我が身を守って逃げ道を作る

計画は紙に書いて逃げない

「仕事を任せる」を上司の側から見てみましょう。どういう時に「よし任せよう」と思うのでしょうか？

ここには2つの要素があります。ヒトと仕事です。前者はこの人なら「任せてやらせても大丈夫」という信頼感です。後者は「この仕事を任せれば良い結果が出る」という期待感です。だから上司が「任せよう」と思うには、信頼感と期待感を感じさせる“モノ”が必要です。それが「計画」です。

仕事を任される対象は計画です。結果ではありません。結果を任されても困ります。だから、結果は任せた上司が責任を取ります。

部下から見れば、任せてほしい仕事について、任される前に自分で計画を立てることです。その計画を上司が見て、「これなら大丈夫だ。良い結果が出る」と思えば「よし君に任せた」となります。

計画についてのコツはすでにいくつか触れていますが、「仕事を任せられる計画」、つまり上司からの信頼感と期待感が得られる計画とはどんなものかを考えてみましょう。

まずは信頼感です。これは「紙に書くこと」です。会社によっては、コミュニケーションはフェース・トゥ・フェースが基本という所もあります。上司の指示も部下の報告も、すべて口頭でOKというものです。しかしそうであるなら、むしろ仕事を任せてもらうチャンスです。何としても紙に書いて(残る形にして)、計画書という形で上司と約束しましょう。これが上司の信頼感を生みます。

計画を作ったことのある人なら実感できると思いますが、上司と約束したこと(計画)を実行していくうちに、「しまった、こんなこと約束するんじゃない。こんな風にできるわけがない。でも別に約束どおりやらなくても、結果さえ出れば文句ないだろう」と思うことがあります。そして上司がそのことを忘れてくれるのを祈り、残念ながらその期待はもろくも崩れ「最初の約束とちがう」と言われてがっかりします。

計画からは絶対に逃げることはできません。「計画を紙にする」ということは、「約束をやむやみにしたい」という気持を断ち切り、ここから絶対に「逃げない」という誓いを自ら立て、上司を含めて一緒に仕事をする人に「この人は逃げない」という信頼感を与えるものです。

決して計画書に色々なことを書いておいて(「～はやりません」「～は対象外です」「このようになるとは限りません」・・・)、何かあった時に“責任逃れ”できる道を作り、すべて上司の責任にして、我が身を守るためのものではありません。そう思って計画書を作れば、上司はすぐにわかります。

「あっ逃げようとしてるな」

こう思われたら終わりです。仕事は任せられません。

計画の内容をラフでいかよう(・・・)にも取れるものにしておいて「自分のやる実行段階での自由度を高めるものとしよう」なんて決して思わないことです。上司がそれを感じれば、あなたがやったらどうなるのかというイメージがわかず、不安なのであなたに任せず、自分の指示の下で仕事をやらせようと思います。

計画に書いたとおりにやるつもりで、つまり仕事のプロセスを上司と約束するつもりで、計画書を作ることです。

遅れても発見できるようにする

次は期待感です。

任される計画にはどんな項目が必要でしょうか？すでに××ページで述べた目標、その根拠、やり方に加えて、ここにはもう1つ求められます。それがスケジュールです。

上司が「任せる」かどうかを最後に悩むのは、「時間どおりに終わるか」です。多くの場合、あなたが任された仕事の後には、別の人がやる仕事があります。上司が任せる時にはそちらへの影響を考えます。ここでは2つのことが必要です。

1つは作業項目ごとの細かいスケジュールです。これに対する上司のチェックポイントは時間見積の妥当性です。ただこれは上司とよく話し合っただけでOKです。

2つ目は「遅れた場合」のことです。上司から見れば、期待を裏切られた時のことです。ここが腕の見せ所です。上司が持つこの“反期待感”を取り去るために、その仕事がすべて終わらなくても、上司が遅れていることをわかるようにしておきます。これをマイルストーン（チェックする目安）といいます。

例えば「報告書を作る」という仕事なら「1日4ページのペースで作成」という目安を作ることです。あなたがこれを自ら毎日チェックし、遅れた場合すぐに上司へ連絡することを、計画書にきちんと書いて約束します。「遅れても後半でラストスパートすればいいだろう」という甘えを、自らの手で断ち切り、断ち切ることを上司に約束することです。この約束が上司の反期待感を、「遅れてもリカバリーできる」という期待感に変えます。

仕事を任せてもらうには、自分がすべての逃げ道、甘えを持っていないことを上司に誓うことです。これができ、仕事を任せてもらえば出世キャリアです。

残念キャリアの行動パターンその13 報連相しかできない

報連相からPQRへ

自らがやっている仕事に関して、上司と話すのは日常のコミュニケーションです。ここにも残念キャリアの落とし穴、出世キャリアのコツが隠れています。

このコミュニケーションは上司の指示どおり働いている時と、任されて仕事をしている時で対応が違います。

まずは上司の指示どおり働いている時から行きましょう。ここではよく報連相(報告、連絡、相談)という言葉を使います。ホウレン草のようでゴロがいいこともあって、昔から「良い仕事のやり方」として言われてきました。ただこれは新人や見習い時代の話で、報連相ばかりやっている、残念キャリアのままです。もう一歩踏み込みましょう。

報告、連絡、相談(あまり3つの違いがわかりませんが)は現在、過去の仕事の話です。仕事をやって起きたことを上司に伝えるものです。出世キャリアならその目を未来に向けましょう。ここでのポイントはPQRの3つです。

PはPropose、つまり提案することです。上司の指示どおりに仕事をやるだけでなく、「このように変えたらどうですか」という提案です。例えば「資料を円グラフで作るように言われて、やってみたのですが、どうも差がわかりづらい感じがします。この部分の数字の違いを経年で折れ線グラフにしたら...」というものです。

あなたの提案が採用されるかどうかは、たいした問題ではありません。上司に「へえー、結構考えて仕事をしてるんだな」と思わせることです。一生懸命考えて提案すれば、それが採用されなくても、考えるだけで能力は上がり、上司もその能力アップを感じます。そして次はもっと難しい、もっと高い能力が必要な仕事を与えてもらえるようになり、それができれば、仕事を任せてもらえるようになります。

Qは「Quality＝品質」です。仕事の品質、つまり“出来栄え”です。自分が担当している仕事の出来栄えというよりも、今やっている一連の仕事の“最終的な”出来栄えを予測して伝えることです。××ページの石切工の話でいえば、石の品質ではなく、教会という最終品質です。最終品質は、指示した人よりその仕事をしている人の方が予測できます。

上司から「今営業中の顧客の所へ資料を届けてくれ」と言われたら、ただ届けて帰ってくるのでは残念キャリアです。今やっている仕事は「届けること」ではなく、「その顧客から注文を取る」という仕事の一部を担っているものです。だから資料を届けることで、その仕事の出来栄えに感じたことがあったら、上司へ伝えます。

「資料を届けてきました。行ってみると、他社資料が4社ほどあり、うちが最後でした。届けた相手の担当者の方は、行った時には電話中で、どうやら××社と話しているようでした。話の内容はよくわからなかったのですが、どうも今回の件について話しているようでした。私の直感では××社とイイ線いってるようで、うちが苦戦していると思います」といった感じでした。この時、上司は「そんなこと頼んでない」なんて言うはずありません。

RはRiskです。リスクとは「まだ起きていないトラブル」のことであり、日本語では危険などと訳されますが、ビジネスにおいては“不安”というのが一番ぴったりの表現です。仕事をしていると、「これから何か悪いことが起こるかもしれない」という直感が働くことがあります。このリスクは仕事をしている人がもっともよく感じるものであり、指示した上司はあまり感じることは出来ません。上司が感じていれば、やっている人が不安がらないように別の指示を出しているはずで

す。「自動販売機に商品を入れる」という仕事をしている人なら、上司に対して「今、帰りました」という報告や、「1台、商品がつまっていました」という連絡だけでなく、「今日NO.××の自動販売機を開けた時、いつもより少し熱を持っている感じがしました。紙クズが入っているゴミ箱が近いので、不安を感じました。念のため以降の販売機もさわって熱をみましたが、路上タイプの…」という自分で感じたリスクを伝えることです。

ピンチをチャンスに

次は仕事を任されている時です。このシーンでは「上司に対してアカウンタビリティをリアルタイムに行う」というのが基本です。

仕事を任されている場合は、上司に対して報連相は不要です。それが「任される」ということです。上司と約束した計画どおり自分でやる責任があるのですから、「ちゃんとやっています」という報告は不要です。

では上司に何も伝えなくてよいかというと、そうではありません。上司と約束した計画どおりに仕事が進んでいないことがわかったら、すぐに(リアルタイム＝随時)上司へ伝えなくてはなりません。ここで伝えることは「どこが計画どおりに行かないのか」「これから自分としてはどうしようと思っているのか」の2つです。そして上司と相談し、計画を変更します。これをアカウンタビリティといいます。

アカウンタビリティは説明義務、説明責任などと訳されますが、あまりフィットしていません。まあ、あえて訳せば「計画・実行差異報告義務」といった感じです。これができないと二度と仕事は任せられません。

私も社長ですので、コンサルタントに仕事を任せることはあります。私は出張していることが多いので、連絡は大体メールです。このリアルタイム・アカウンタビリティを理解していない人は、毎日のように私の所へメールをくれます。何かあったのかと思って見ると「順調です。ご報告まで」と書いてあります。私は「ご報告なんていらぬ。順調に行くと思ったから任せたんだ」と思います。

こういう人に限って「今日の17時までに報告書を作る」という仕事を任せると、16時30分になって、メールで「××もあって、〇〇もあって、どうも間に合いそうもありません」と書いてきます。私の思いは「2週間も仕事をやってきて、今日の16時30分まで遅れることがわからないはずないじゃないか。どうして『遅れそう』と思った時に、アカウントビリティしてこないんだ。もうこの人とは仕事をしたくない」です。

この人は大企業のマネジャーを経験してからコンサルタントになったのですが、マネジャー時代もきつと仕事を任せられずに、部長などの上司に随時チェックされながら仕事をしてきたのでしょう。彼がなぜ前日に私へ言わなかったのかも、何となくわかります。前日に私に言っても「まだ1日あるじゃないか、がんばれ」と言われると思ったのでしょう。そうやってサラリーマン時代はずっと仕事をしてきたのでしょう。上司は彼の仕事を常にチェックしていて、遅れそうなことを察知すると、別の手を打っていたのでしょう。そして本人には「がんばれば、何とかなる」と言っていたのでしょう。

出世キャリアを目指すなら、むしろこういうトラブル発生時がチャンスです。自分がリアルタイム・アカウントビリティが出来ることを見せ、次の仕事も安心して任せてもらえるようにもっていきましょう。

残念キャリアの行動パターンその14 つまらない仕事を頼まれるとイヤな顔をする

真剣なムードが好き

マネジャー養成塾でポテンシャル評価をやる時、そのクライアント企業と評価する項目を相談します。この評価項目はその企業がマネジャーなどの管理職に求める能力要件であり、戦略理解力、問題解決力、実行力、リーダーシップなどがその代表です。

しかし1つだけ不思議な項目があります。それは集中力です。「集中力を項目として入れますか？」と私が聞くと、ほぼ100%の企業が「入れて下さい」と答えます。

つまり多くの企業では、集中力を出世キャリアに求める能力と考えています。

ここでいう集中力とは「物事に真剣に取り組んでいる状態を維持していく力」をいいます。仕事の結果ではなく、仕事に対する姿勢を対象としています。

なぜ集中力という「真剣さ」が出世キャリアに求められるのでしょうか？仕事の結果が良ければ、真剣な態度などどうでもよいことだとも思います。

それは多くの人が「人間が何かを真剣にやっている姿が好きで、気持ちがいい」からです。特に日本人はこの傾向が強いといえます。相撲でも八百長があると、皆が眉をしかめます。

「なんだ真剣にやっていなかったのか」

企業はチームで仕事をやるための組織です。このチームにはムードというものがあります。多く人はチームに真剣ムードを望んでいます。だから真剣さの高い人、つまり「集中力の高い人」がチームリーダーとなり、出世していきます。そしてその人たちが上司となり、部下に真剣さを求めていきます。こうして組織全体に真剣ムードが生まれてきます。経営者の目はリーダーに真剣さ、集中力を求めています。

出世キャリアにとって大切なことは、自らの集中力をまわりに感じさせることです。自分がいくら集中していても、まわりがそう感じてくれなければ、真剣ムードを生みません。チームで仕事をやる時は、自らの真剣さをまわりに見せ、まわりにもその真剣さを求め、チーム全体を真剣ムードにもっていくように心がけます。

リラックスから緊張へ変身

集中力については3つのことを知っておきましょう。

1つは、集中力の高低はもって生まれたものが影響しているということです。持って生まれた集中力は、能力というよりも「好き、嫌い」の世界です。真剣さがあまり好きではなく、リラックスしたムードが好きな人がいます。この人は受けを狙ったり、人を笑わせることに喜びを感じるのでしょうか。

しかし経営者の目は真剣さを求めています。出世キャリアなら、“おちゃらけ”はプライベートではまわりの人に好かれても、ビジネスではピリピリしたムードが求められているという仮説をもって仕事をするのです。管理職の要件として、集中力はあっても、人を笑わせる力、場をリラックスさせる力はありません。

2つ目は、人によって集中力の高低はありますが、どんなに集中力が高い人でも、真剣で緊張している状態をずっと保ち続けることはできないということです。もっと言えば、リラックスシーンがあるからこそ、まわりに緊張感が伝わります。この濃淡を意識することです。普段は「おちゃらけている人」が、仕事になると真剣な態度に変わる時、集中力が映えます。

仕事をやる時は、今は緊張、リラックスのどちらを取るべきかを考えます。決して自らの気力の具合ではなく、このビジネスシーンではどちらがよいのかを考えます。会議でも、それがアイデア出しならリラックスムードで、「トラブルに対する」というのなら緊張ムードで、というものです、要するにメリハリを付けることです。

私はこういう仕事が好き

3つ目は、人間誰でもやっている仕事がつまらないと思ったり、肌に合わないと感じた時は集中力が落ちることです。

人間はその仕事が好きで、ワクワクするものなら、意識しなくても集中しています。つまり××ページで述べた好きな仕事をやることがポイントです。

そのためには2つのことを考えます。

まずは自分がつまらない、嫌いだと思った仕事をやらない方法を考えることです。ここで大切なことは「つまらない仕事を他人に回す」とは思わないことです。あなたが「つまらないと思っている仕事」でも「やりたいと思っている人」はいるかもしれないということです。

これを考える時、私はいつも同じシーンが浮かびます。私がある部品メーカーへコンサルティングに行った時、パソコンのマウスの調子が悪くなってしまいました。この時、その会社の人、頼んでもいないのにマウスを分解して、修理してくれました。彼は直ったマウスを見てうれしそうでした。これを見て、私は思いました。

「ああこの人はこういう仕事が好きなんだ」

私から見て「そんなつまらない仕事」と感じるものが、この人から見ると「大好きな仕事」なんだと思いました。まあこの人から見ると、私の仕事の方こそつまらなそうで、「この人、何がおもしろくてここに来てるんだろう」と思っていたのでしょ。

あなたが「つまらないと思う仕事」をやる状態になるということは、あなたに「その仕事をやりなさい」と命じた上司がいるはずです。その上司に、日頃から自分はどんな仕事が好きか(何が嫌いではなく)をはっきり伝えておきます。あなたの上司は、複数の部下を抱えていて、その人たちの仕事の分担を決めること自体が仕事です。それがマネジメントです。上司は好きな人に好きな仕事を与えて、チームとしてうまく分担していくことが最高の結果を生むことはもちろんわかっています。

つまらない仕事こそ集中力の見せ所

もう1つは、そのつまらない仕事を命じられた時です。サラリーマンである限り、当然このシーンがあります。

この時、絶対に「この仕事はイヤ」と言わないことです。あなたが仮にその仕事が嫌いだと伝えてなくても、多くの上司は部下が喜んでやる仕事か、イヤイヤやる仕事かは、それを頼む前から大体わかっています。と言うより、あなたが出世キャリアなら「上司はわかっているその仕事を命じた」という仮説を持ちましょう。

上司はあなたが「きっとイヤな思いをするだろうな」と感じつつ、それでも仕方なく頼んでいるのです。実はこの時が出世キャリアか残念キャリアかの分かれ道です。出世キャリアを目指すなら、気持ちよく「わかりました。一生懸命やります」と伝えましょう。

そんな態度を取ると、「こんなイヤな仕事ばかり回ってきてしまう」と思うなら、それは誤解思考です。

ここでイヤな顔をしてあなたには何の幸せもありません。イヤな顔をすれば、以降上司はあなたにその仕事を頼まなくなるのではなく、やらざるを得ない状況を作っていくと考えましょう。いちいち命じなくても、あなたが自動的にやるルールとしたり(つまりあなたをそのイヤな仕事の担当にする)、作業指示を細かく文書で渡したりします。さらにはあなたがそのイヤな仕事をきちんとやるかどうか心配なので、チェックするお目付け役を指名したりします。

出世キャリアなら、気持ちよくその仕事に着手し、このつまらない仕事こそ「いかに真剣にやっているか」をまわりに見せ、「この人は集中力が高い」と思わせるチャンスとしましょう。

「この人、よくこんな仕事を黙々と真剣にやるなあ」

これは驚いているのでなく、本当に尊敬しているのです。

残念キャリアの行動パターンその15 上司にゴマをする

ゴマスリはパワハラが発生源

上司に気に入られるようにご機嫌をとり、お世辞を言うことを、よく「ゴマをする」と表現します。

「サラリーマンなら、上司にゴマをするのは当然だ。そうでなくては会社ではやっていけない」と言う人もいますが、本当にそうでしょうか？

これは次の3つの理由で誤解思考です。

1つは経営者はこの状態を恐れていることです。多くの現代企業の秩序(××ページ)は、年功序列の第1の時代、秩序なき第2の時代を終え、能力秩序という第3の時代へと向かっています。第3の時代は「意見」の優先度がそのポイントです。しかしこの時代においても、第1の時代の絶対的秩序である「上司といえば親も同然だから、部下は無理難題でも黙って聞かなくてはならない」を引きずる人がいます。

部下として上司にゴマをすってきた人が、年功序列で晴れて管理職となり、そのまま残っている時です。この人たちは自らの部下時代をイメージして、部下に無理難題を言い、自らにゴマをする部下をかわいがります。そして自分にゴマをすらない人に対しては、自らの力を見せつけようとしします。これが現代企業が上司と部下の関係でもっとも恐れるパワハラです。この部下が法的に訴えたら、その上司の問題を越えて、企業のイメージダウンとなってしまいます。それを企業は恐れ、何とかしてその根を断ち切ろうとしています。

経営者の目は「ゴマをする、すらせる」という関係を“悪”として、何とか排除しようとしているのです。

「イヤな奴」

サラリーマンならその地位によらず、まわりから「イヤな奴」と思われたら最悪で、その人にはストレスだけがたまります。

仮に上司にうまくゴマをすって管理職になったとしても、「ゴマをすって出世した」と思われては部下がついてきませんし(無理について来させるとパワハラになります)、まわりも協力してくれません。これなら昇格しないで、部下のままゴマをすった上司にかわいがられている方がましです。

出世キャリアなら、絶対にまわりに「ゴマをすっている」という印象は与えないことです。

上司はがんばって信じよう

プレイヤーを人事評価するのは上司です。そしてプレイヤーとしての人事評価が低いと、管理職へのチャレンジのスタートにも立てないのが普通です。だからと言って上司にゴマをするのは禁じ手です。では上司に対して部下はどう接したらよいのでしょうか？

そのポイントは3つあります。

まず1つ目は、がんばって上司の能力を尊敬することです。上司が能力秩序で昇格したことを信じ、上司の人格ではなく、そのビジネス能力の高さを信じることです。能力なんて目に見えません。だから他人の能力なんて、「どう思うか」だけです。だったら上司の能力は高いと信じましょう。「低い」と思えば、「どうしてこんな人の下で働らかなきゃいけないのだろう」というストレスがたまり、上司もあなたの思いを感じとり、2人の関係は陰険なものとなっていきます。そしてこの状態でダメージを受けるのは上司ではなく部下の方です。

2つ目は、自分は上司からフェアに人事評価されていると思うことです。上司は、自らの人事評価をして、給与に影響を与える人であることは間違いありません。そして人事評価がフェアかどうかなんて神様でもない限りわかりません。そして先ほど同様にアンフェアだと思っても何の幸せもありません。

3つ目は、上司はどんな時でもどんな人に対しても「逃げない」で、部下を守ってくれると信じましょう。だからゴマスリなんかやっても効果がないと思ひましょう。

あなたの上司が、上の3つのことにまったくあてはまっていなくても、あなたは上司を変えることはできません。だからこの3つのことを思い込み、そう思えない時があっても、「人間なんだから調子が悪い時もある」と思ひましょう。

それでもどうしても信じられない上司がいたら、こう思ひましょう。

「きっとこんな残念キャリアの行動を取っていれば、すぐに上司ではなくなる。」

そう思えばストレスがたまりません。

エピソードⅢ. そんな上司からは離してやれ

ある会社でマネジャー養成塾を始めた時のことである。

この塾はその会社のマネジャー候補者を集めて、マネジメント適性を客観的に見ようというもので、私とそのポテンシャル評価を担当した。

何年にも渡ってやる予定のものであり、その1回目が終わり、評価結果を報告書にまとめて提出した。

しばらくして人事部長から連絡が入り、来て欲しいとのことであった。用件は受講者の1人の評価結果についてだった。

人事部長「彼の上司である部長から『この評価はおかしい』とクレームが入ってきた。『彼の評価がこんなに低いわけない。外部の人間になんか、彼のことがわかるわけない』と言っています」とのことであった。

私「評価結果は人によってちがってあたり前だと思います。評価は評価者の意見であり、彼と一緒に仕事をしている上司と、彼と初めて会いセミナーしか見ていない私では、評価結果は当然異なります。そして評価は評価者以外にも2つの要素があります。“対象”と“ものさし”です。その上司の評価は、対象が『今やっているプレイヤーの仕事』で、ものさしは『その仕事で結果を出しているか』や『その仕事に求められる能力』でしょう。おそらくその上司は前者がものさしのすべてでしょう。私の評価対象は『マネジャーという仕事を想定したセミナー』であり、ものさしは人事部と作成した『マネジャー適性』です。だからちがって当然だと思います。そもそもこのセミナーをやったのは、上司の評価だけでマネジャーを選ぶのは問題があるからでしたよね。その最大のものは、上司がプレイヤーのマネジメント適性を評価できるのかということでしたよね。プレイヤーとして優秀でも、マネジャーに向いているとは限らないということでしたよね。その上司はプレイヤーとしての優秀さとマネジャー適性を勘違いしているのではないですか」

その後も、その上司の声が大きいので、人事部長はやり込められているようだった。

私はそれからしばらくして、この人事部長とともにこの会社の社長へ、マネジャー養成塾の報告に行った。その際、人事部長がこの話を言い出したので、社長に彼の受講中のビデオ、レポートを見せ、私がどう評価したのかを話した。

そして私はこう続けた。

「彼はこの塾できっとマネジメントの本当の力を出していないんです。自らの上司を見て、マネジメントを誤解していることが原因だと思います。」

そして「どうしますか？」と聞いた。

この社長は間髪入れず答えた。

「あの部長か。あの男はマネジメントというものがわかってない。これじゃ部下がかわいそうだ。何とかこの彼をこの部長から離してあげたい。このままこの部長の下で働いていたら、かわいそうにどうやってもマネジャーにはなれないぞ。しかしまだこんな風にしか部下を見れない管理職がいたのか。私が部長会議で、あれほど部下は『使う』のではなく、『育てろ。育てるために次の仕事のチャンスを与えろ』と言ってきたのに...」

そして人事部長に向かってこう言った。

「新しいマネジャーを作っていくのに、今の部長たちの意見を聞いたってしかたない。彼らがマネジャーを育てることができないから、セミナーをやってるんだらう。彼らはマネジャーではなく手足として働く部下がかわいいいんだらう。人事評価についてももう少し考え直さないといかんなあ」

サラリーマンの出世条件も大きく変わってるんだなあ。私がサラリーマンの時は、出世するには上司が引っぱってくれることが第一条件だった。今や上司が出世のネックか。たしかに新しいマネジャーを作るのは、経営者の「今の管理職を変えたい」というのが理由だ。

上司の言うことを聞いて、かわいがられていては逆に出世ができないのか...。サラリーマンも大変だなあ。

第4章 同僚・部下編

これが残念キャリアの行動パターン

- 同僚をライバルと思っている
- 人の長所より短所が気になる
- 他人に仕事を任せられない
- 部下を「ほめる」、「しかる」しかできない
- 部下に「ありがとう」がいえぬ

残念キャリアの行動パターンその16 同僚をライバルと思っている

競争は虚しい

同期で入社した人や、自分と組織内で同じような仕事をやっていたり、同じようなポジションにいる人をライバルと思っている人がいます。この人たちとの競争に勝ち抜いて、出世していくというビジネス観を持っているのでしょう。

現代企業においてこのビジネス観は2つの意味で誤解思考です。

1つは競争という考え方です。ついこの間まで、日本では競争志向が主流となっていました。それは団塊の世代(××ページ)がもたらしたものと いえます。

団塊の世代は当時成長期に合った日本企業に入社し、係長、課長、部長...と激しい出世競争をしてきました。まさに「課長島耕作」*1の世界です。

この競争は会社外でも繰り広げられ、日本は彼らのたくましい競争力で自動車、家電といった工業製品の分野で世界チャンピオンの座まで登りつめます。そして彼らは今や60才を過ぎ、引退へと向かっています。

彼らが引退していく中で、日本企業は競争の虚しさを知ります。それは××ページで述べたようにパイが減っていく中で競争をすれば、皆が大負けしてしまうということです。

これをテレビという商品で考えてみましょう。今の日本のように人口が減少していけば、テレビのパイは小さくなっていきます。一方でテレビは生産すればするほど、生産能力は高まっていきます。これがサプライ(供給)です。

テレビパイが小さくなっていく中でテレビサプライは増えていくので、テレビメーカーのパイの奪い合いは激しくなり、まさに戦争となります。嵐のようなテレビコマーシャル戦争、価格戦争といった形で戦費は膨大となっていきます。しかし小さいパイはいくらカネをかけても大きくなり、むしろ価格が下がっていくので、ますます小さくなっていきます。

こうしてすべてのテレビメーカーが大負け状態となってしまいます。

仕方がないので、新しいパイを求めて海外へ行きます。しかし海外パイは、昔の日本のように元気一杯の中国などの成長国と戦わなくてはなりません。成長国は物価が安く、そのため給料も安い。だからテレビだってびっくりするくらい安い価格で作ってしまいます。これに円高が追い打ちをかけます。1ドル100円の時代では、日本で10万円で作ったテレビは海外では1000ドルで買えます。これが1ドル50円の円高になったら、2000ドル用意しないと買えません。日本の製品は海外では2倍の値段になってしまいます。これではどうやって勝つてっありません。

こうなると答えは1つです。戦争をやめて、テレビメーカーが皆でパイを大きくするように考えることです。他人のパイを奪い合うのをやめて、パイ自体を大きくして皆で分け合うことです。これが本来のシェアです(食事などを分け合って食べることを、「シェアする」といいます)。各社が共同で家庭のテレビをアナログからデジタルにして取り替えてもらい、さらにこれをネットワーク化して…というものです。

この現象があらゆる業界で今起きています。だから毎日毎日ライバル同士の結婚話(合併、統合、提携…)という終戦ニュースが新聞を賑わしています。日本は戦後60年以上たって、やっと戦争の虚しさを知ったのです。

*1 サラリーマン向けのコミックの題名。主人公の島耕作は団塊の世代で、日本企業の象徴とされている大手電気メーカーへ入社し、社長まで登りつめていくというストーリー。まんがのサラリーマン太閤記。

同僚は仲間でありパートナー

こうして生まれた反競争マインドは当然のように社内にも広がります。

多くの企業は成長が止まり、手元に残るカネ、つまり付加価値は減っています。××ページの給与のところで述べたことを思い起こして下さい。付加価値が減れば給与総額も減ります。給与総額というパイが減っていく中で、同じ会社の社員同士が競争して奪い合っているわけではありません。例えばセールスマンが同僚をライバルと思えば、同僚の顧客だって価格を安くして奪取しかねません。構図は先ほどの企業間の戦争と全く同じです。

同僚は同じ会社の人間なので、競争するなどと考えず、協力して何とか給与総額というパイを増やすことです。給与総額を増やすために、自分の会社の付加価値を皆で協力して高めていくことです。

同僚はライバルなんかではなく、仲間であり、協力すべきパートナーです。

ついでに言えば、付加価値を増やすために、ライバル企業と戦って少しでも取り分を増やそうと思わないことです。相手のパイを取れば、向こうもカネを使って取り返しに来て戦争となります。付加価値を高めるコツはライバルではなく、自社のお客様を見ることです。

「お客様の声を聞け」

こんなことをあなたの会社の社長が言っていませんか？出世キャリアならこのマインドをキャッチしましょう。いまや競争意欲の高い人は残念キャリアであり、お客様志向が出世キャリアです。

能力にポストは付いてくる

もう1つのポイントは能力と仕事の関係です。現代企業ではこの発想が今大きく変わっています。

昔の発想は「企業が大きくなれない限り、役職ポスト(課長、部長...)は増えず、限られたポストを皆で奪い合う。だから出世はいす取りゲームだ。そしてこの競争という切磋琢磨が企業を大きくする」というものです。

業績からポストが決まり、当然のこととして業績を上げた人がそのポストに就くというものです。過去の結果から組織を作るというパラダイムです。

現代企業のパラダイムはちがいます。昔から経営者が好きな言葉で、最近再び注目されているものがあります。それは西郷隆盛が言ったらしい言葉を、ビジネス社会に置き換えて表現したものです。

「功(ビジネスでは業績のこと)ある者には禄(カネのこと)を、徳(能力のこと)ある者には地位(ポストのこと)を与えよ」

業績という結果を出した人にはその分配としてのカネを、能力が高く明日の業績を担う人にはこれに合った「ポスト=仕事」を与えようというものです。

しかし「能力に合った仕事」と言っても、それをどちらから考えたらよいのでしょうか? 「能力からか、仕事からか」です。

過去の発想は企業として必要な仕事を考え、その仕事にフィットした能力を持っている人を当てていくというものでした。これを仕事主義(仕事→能力)といいます。

現代企業の発想は「会社は人がすべて。人の持っている能力以外、会社には何も無い。だから会社にいる人の能力を考え、それに見合った仕事を創っていく」ということです。これを能力主義(能力→仕事)といいます。

伝統的なマネジメントの考え方に、管理範囲の原則というものがあります。管理範囲とは1人の上司が持てる部下の数であり、これには限界があるというものです。

例えば管理範囲が5人とします。この時、その会社に1000人分のプレイヤーの仕事があったら、200人の課長という上司が必要であり、その上に40人の部長…となっていきます。しかし課長という仕事に見合った能力を持っている人が250人いたらどうするかです。仕事主義では250人のうち50人は、課長ではない仕事をする事になります。一方、能力主義では250人分の課長の仕事を創ることになります。50人の課長の下に付く部下が250人(上司1人につき部下5人)不足しているなら、これを外からでも集めようというものです。中途採用で雇ったり、社外の人を受け入れたり、他社を買収したり、合併したり、そのために海外進出したり、ということです。

あなたのまわりを見回してください。こんなことが起きていませんか？

出世キャリアなら、能力評価を絶対評価だと思ふことです(自分の会社がそうになっていなくても、いずれはそうなるはずです)。絶対評価とは自らの評価が他人の評価の影響を受けないということです(影響を受けるものは相対評価といいます)。だから隣の人と比べて、上か下かなんて関係ありません。

能力を高めていけば、必ず能力に見合った地位が待っていると思ひましょう。それが出世キャリアです。同僚とポストを奪い合うのではなく、自分の能力がポストを創っていくと考えましょう。

残念キャリアの行動パターンその17 人の長所より短所が気になる

長所を生かした仕事を考える

他人を見る時、その人の短所が気になる人と長所を見つける人がいます。もって生まれた性格に依存することが多いといえます。

前者(短所思考)が残念キャリア、後者(長所思考)が出世キャリアです。

出世キャリアはチームリーダーになっていくのが王道です。このチームリーダーには長所思考が求められます。その理由をPDSで考えましょう。

まずはPLANからです。チームリーダーの一番大事な仕事は、マネジメントの一環として誰にどんな仕事を担当させるかを決めることです。ここでは先ほど述べたように、仕事を考えて能力を当てるという仕事主義でなく、能力から仕事を考える能力主義を取ります。

仕事主義であれば、その仕事をできる人が何人かいたら、「誰がミスなくできそうか」ということで選べばよいのかもしれませんが。だからチームメンバーの短所をチェックして「この人で大丈夫か」という見方をします。

これを能力主義で考えてみましょう。

能力主義といっても、一体どの能力から仕事を考えたらよいのでしょうか？人間は多くの能力を持っています。短所からは「できない仕事、危なっかしい仕事」はわかっても、その人にぴったり合った仕事を見つけることはできません。「その人の能力に合った仕事」とは「その人の長所を生かせる仕事」です。

あなたがセールスチームのリーダーだとします。チームメンバーに「アイデアを出すのは得意だけど、それを紙にまとめるのが苦手」という人がいたら、どんな仕事を担当してもらおうでしょうか？

紙に書くのが苦手だから「顧客への提案書*1を作る仕事は無理」と思えば、短所思考で、残念キャリアです。「アイデアを出す力を生かして、提案書を作る仕事をやらせてみよう。書く力はやっけていくうちに上達していく。それまでは私がフォローしよう」が出世キャリアです。このように2つの能力が必要な仕事があり、片方は高いが片方は低い人がいたら、高い方を生かした仕事を考え、低い方は何とか高まっていく方法を考えるというものです。これが長所思考という出世キャリアです。

*1 それぞれの顧客にぴったり合った商品を提案する企画書のこと。

長所がシナジーとムードを作る

次はDOです。ここでのチームリーダーとしてのポイントは、チームワークです。チームワークとは「チームで仕事をする」というのが本来の意味です。このチームワークには2つの要素があります。

1つはシナジーです。人が集まってチームで仕事をすれば、シナジーが生まれるというものです。5人が集まれば、1人の時の5倍ではなく、10倍にも20倍にもなるというものです。このシナジーを生むのは長所であって短所ではありません。

例えば、先ほどのセールスチームで考えてみましょう。「アイデアを出すのが得意で、まとめるのが苦手な人」と「まとめるのが得意で、アイデアを出すのが苦手な人」が一緒のチームになれば、前者の人が「アイデア出し」という仕事を、後者の人が「まとめる」という仕事をやった方が、各自が「アイデアを出してまとめる」とやっていくよりも、ずっと“いい仕事”ができます。これがシナジーです。チームメンバーの長所だけを何とか組み合わせていけば、チームとしては極めて大きなシナジーが得られることになります。

チームワークのもう1つはムードです。チームでやる仕事にはムードというものがあります。チームのムードは各メンバーのモチベーション(個々人の仕事へのやる気。メンバーが作るチームのムード)とリーダーシップ(リーダーが作るチームのムード)の2つから生まれてきます。

前者のメンバーのモチベーションは、自分の長所を生かした仕事をやればぐっと上がります。

後者のリーダーシップはリーダーがチームにもたらす影響であり、チームのムードを高めるもっとも大きなものは「このリーダーの下で働きたい」というメンバーの思いです。あなたは「人の長所を見ているリーダー」と「人の短所を見ているリーダー」のどちらの下で働きたいですか？

普通は前者でしょう。つまり長所思考はリーダーシップの大きな要素といえます。

引き算から足し算へ

最後はSEEです。チームリーダーにとってもっとも大切な仕事は人事評価です。この人事評価については後で詳しく述べますが、ここには大きなトレンド、と言うよりも定石があります。トレンドというと、最近これが流行しているということですが、「まあ普通に考えたら人事評価はこうすべき」というのが定石です。

人事評価の定石は、減点法ではなく加点法です。減点法とは、評価をする時にマイナス面を見て、満点から引いていくものです。これは人事評価のお手本といわれた役所で従来から使われていて、一般企業に普及していったものです。なぜ役所が人事評価のお手本になっているかといえば、役所というのは業績がはっきり見えない組織(そもそも何が仕事の成績かもよくわかりません)なのに、不思議と秩序を保っていることと、役所らしく人事評価のルール、手続きがしっかり明確になっていたことが理由です。しかし役所のやってきた減点法の評価では「ミスを出さないこと」がすべてとなってしまいます。言われたことをミスなくやれば満点です。

一方、現代の会社は変革を目指しています。変革のキーワードは3Cといわれます。チャレンジ、チェンジ、クリエイティブです。そうすると人事評価はチャレンジしたこと、チェンジしたこと、クリエイティブしたことを評価しなくてはならず、自ずとその分を足していくという加点法となります。

減点法は「ミス」という短所を見て、加点法は「うまく行ったこと」という長所を見て評価します。

企業全体が加点法に向かうのですから、明日の企業を担う出世キャリアは当然加点法、つまり長所思考を他人を見る時の基本としましょう。

残念キャリアの行動パターンその18 他人に仕事を任せられない

任せなければ上がれない

私のクライアント企業で、新たにマネジャー養成塾をやることになりました。実施責任者である人事部の担当者は、これを平日にやるか休日にやるかで悩んでいました。担当者の気持ちは「会社で企画したことなので、勤務時間中に仕事としてセミナーをやりたい。でもこの人たちは皆忙しいなあ。マネジャー候補生といえば、現場で一番活躍している中堅ばかりで、平日にやったら出席率が落ちるだろうなあ。」でした。

人事部長に相談すると「まあ一長一短だな。間を取って、金、土くらいで考えれば」と言われ、それで決まりかけていました。

私が別件でこの会社の社長と会ったので、それを話してみました。

私「セミナーの企画サイドは平日実施か休日実施かで悩んでいます。どう思われますか？」

社長「平日に、会社の仕事としてやってください。何か問題があるのですか？」

私「人事部では『仕事の忙しい人たちが出席できないのでは』と心配しています」

社長「その人は受けなければいいんじゃないですか。半年間に2日間のセミナーを5回でしょ。それくらいの間、自分の仕事を他人に任せられない人に、マネジャー教育したって意味ないでしょ。今の仕事でいっぱいいっぱいなんだから。その人が『明日の自分』を考える時間を持てるようになるまで、待ってみた方がいいでしょ」

経営者の目はそこにあります。今の仕事が忙しく充実し、満足しているなら、その仕事を続けていくべきでしょう。でもこれでは残念キャリアです。出世キャリアは次の新しい仕事を望むものです。そのためにやるべきことは、今の仕事の効率を上げて、新しい仕事を入れることではありません。出世キャリアの最初の通過ポイントは「プレイヤーから管理職へ」です。これはトッププレイヤーからマネジャーという新しい職種に変わるのです。だからトッププレイヤーとしてやっている仕事を、他の誰かに引き継がなくてはなりません。

「他人に仕事を任せること」

これが出世キャリアへの道です。「任せる」ということを、今度は「する方」から見ていきましょう。これも例によってPDSで考えます。

やさしい仕事を任せて難しい仕事をやる

まずはPLANです。

自分の仕事を後輩や部下などに任せるということは、任せる前は組織上、自分にコミットメントされた仕事です。つまり自らが上司から指揮命令された仕事です。上司の考えで、自分の仕事を他人にやってもらうのは「任せる」のではなく、「担当変更」です。「任せる」というのは自らが指揮命令された仕事を、自らの意思で他人に移すものです。したがって上司の了承が必要です。

ここまでの背景が理解できたら、さあ仕事を任せる段取りを説明しましょう。

まずは「なぜ任せるのか」を考えます。これは自らが別の「難しい仕事」をやるためです。そうやって出世していくためです。だからいつかは、今自分がやっている仕事をすべて他人に任せるように考えます。しかし一気には無理です。そうなると、どういう順番に任せていくかです。

そのために自分のやっている仕事がどんな仕事から成り立っているかを考え、体系化していきます。具体的には自分がセールスマンなら、仕事を新規顧客アプローチ、既存顧客フォロー、デスクワークと大きく分け、さらにこれを細かくして、新規顧客アプローチは顧客リスト作成、イベント実施、アポイントメント、インタビュー、提案書作成…。さらに顧客リスト作成は顧客データベースメンテナンス、Web調査…と細かくします。

これができたら、末端レベル(一番小さい区分)で、どの仕事から任せるかという順番を決めます。ここで大切なことは、まわりから「自分がやりたくない仕事だから任せるのでは」と疑惑を持たれないことです。「任せる順番」の原則は「やさしい仕事」からです。

次は「任せた後」です。人に仕事を任せれば、自分の時間は空きます。ここで何をやるかです。基本的なスタンスは「チームのための仕事」で、今コミットメントされている仕事よりも「難しい仕事」です。そして「任せる仕事に近い仕事」の方が、上司への説得力があります。例えば「顧客データベースのメンテナンスは任せて、新しい顧客データベースの仕組みを作る」、「イベントの集客を任せて、次のイベントを企画する」といったものです。任せる仕事の上流(先にやる仕事)を考えればよいでしょう。

ここまで考えたら、あなたがマネジャーでなければ上司に相談します。あなたの仕事のマネジメント(何をやるか)は上司の仕事です。あなたが考えた案を出して「その仕事を任せること」に了承を得て、「誰に任せるか」という意思決定を促します。

もしあなたがマネジャーなら、考えたことを計画書にして、上司に出し、権限委譲を受けます。

責任は私が取る

次はDOです。決まった相手に「任せる」ということです。先ほどのPLANが済んでいれば、この時点では相手にとっては上司から指揮命令された仕事といえます。

ここで××ページの「権限委譲」の責任論を使います。任せても「責任」は移さず、「自分が取る」ということです。「任せた人の失敗まで、自分で責任を取らない方がいいんじゃないか」と思うのは残念キャリアです。あなたは出世して管理職となり、どうせこういう形で権限委譲をくり返していくのです。そのトレーニングです。

それにこの「任せる」というのは、自分が「言いだした人」です。この仕事がかうまく行かなかったら「誰の責任か」なんて考えても仕方ありません。「任せたい」と「言い出した人」にはどちらにしても責任があります。

こうすれば、任せる相手との関係がかうまく行くことはわかると思います。まず相手に言うのは「私がこの仕事の責任を取ります」という一言です。

そのうえで相手に「権限委譲はされる側の計画にある」ということを伝えます。つまり任せる相手にその仕事を自分としてどうやるかを考えさせます。そしてあなたはその計画を作るための情報を提供します。

「今説明したこの仕事を自分なりにどうやるかを考えて。それをメモでもいいから紙に書いてみて。もちろんこの仕事に関して、わからないことはすべて私に聞いて」

任せてうまく行くはずはない

そしてSEEです。これはアカウントビリティです。つまり相手に報連相を求めないことです。まずはリアルタイム・アカウントビリティです。

「わかりました。これで行きましょう。あとはあなたにすべて任せます。途中経過の報告はいりません。ただし、今決めたやり方でやって、うまく行かないと思ったら、すぐに言ってください。私が仕事中でも気にせず、構わないから割り込んでください」

もう1つは最後のアカウントビリティです。きっとその仕事は、あなたがやっていた時よりうまく行くはずはありません。あなたの方がその仕事のベテランですから当然です。この時、決して「任せなければよかった」と思わないことです。

任せた相手とはCHECK&ACTIONです。

「やってどうだった？何かやり方変えた方がいいと思ったことない？今度やる時はどうやってやる？」

そしてあなたから上司へのアカウントビリティです。「その仕事の責任を取るのだから、うまく行かなかった時は自分の評価が下がる」なんて思わないことです。評価が心配なら、むしろ上げる方法があります。これもACTIONです。

「今回任せてみて、色々なことがわかりました。次からはやり方をこのように変えていけば、この仕事がうまく行くと思います」

残念キャリアの行動パターンその19 部下を「ほめる」、「しかる」しかできない

年上の部下でもしかれますか？

ここでは上司と部下の関係を、上司から見てみましょう。まだ管理職になっておらず、部下のいない人も、出世キャリアを目指すのですから、今のうちにこの関係をよく考え、トレーニングし、経営者、組織が望む“関係”を自分が作れることをアピールしましょう。

上司になって悩むことは、何と言っても部下に対する人事評価です。この「お悩み解決法」としてはさまざまなことが言われてきました。代表的なものは「しかるよりもほめて育てる」「きちっとしかれる上司になろう」といったもので、「ほめる」「しかる」がテーマとなっています。

「ほめる」「しかる」は絶対的な上下関係の中での評価です。親と子、先生と生徒、殿様と家来、飼い主とペット…といったものです。ビジネスの世界では××ページの絶対的な秩序が成り立っていることが前提です。

現代の企業ではこんな強烈な秩序ではなく、能力による極めて弱い秩序が一般的となっています。今、仮に絶対的秩序を持って上司をやっている、それは長く続かないと思った方が幸せでしょう。そして能力が高くて上司になったと言っても、すべての面で部下より能力が高いというわけではなく、マネジメントなどある特定の仕事を担う能力が高いというだけです。

しかもあなたが出世キャリアなら、いつかは自分よりも年上の人や、チームの仕事があなたよりうまいベテランが部下になるかもしれません。この人にほめたり、しかったりできますか？この人にはそうしないで、他の部下たちはほめたり、しかったりしたら、あなたはどのように思われるでしょうか？

「うちの課長は人を見てしかる。私がしかりやすいからしかってるんだらう。あの人は課長

プロとして相手に納得してもらう

ここで上司が部下を評価する時のセオリーを学んでおきましょう。

第1のセオリーは、上司にとって「部下の人事評価」は仕事だということです。上司は「部下を評価する」というコミットメントされた仕事をやり、その仕事をやることで給与をもらっています。うまいか下手かは別にして、上司は人事評価のプロなのです。その自覚を持つことです。

プロなんだから、上司はその人事評価という仕事の“出来栄え”で評価されるべきです。ではその評価基準は何でしょうか。良い人事評価とはどんなものなのでしょうか。

それは評価した相手が納得することです。上司が行った評価で、その部下の給与やキャリアが決まるのです。その人の人生を左右するのです。そう考えればほめるか、しかるか、なんて考えている場合ではありません。部下が納得する評価をしなくてはなりません。

第2のセオリーはどうすれば相手は納得するかです。上司は複数の部下の人事評価を行います。全員を「良」とするわけにはいきません。それではプロとはいえません。「不可」と思った人には「不可」と付ける勇気が必要です。でも「不可」と付けられた人は、心からその結果に納得するわけがありません。つまりすべての部下に“評価結果”を納得してもらうのは不可能です。

人事評価を「ルール×オペレーション＝結果」と考えます。人事評価には組織としてのルール(人事制度の一部になっているはずですが)がありますが、そのルールどおりやっても上司の評価の仕方(オペレーション)によって結果は異なります。

まずは人事評価をする前に、部下には評価のルールに納得してもらいます。部下だって組織の一員ですから、このルールには納得、と言うよりも合意するしかありません。

自らの評価オペレーションについては、どういう風にして評価をしたのか、何を考えてそういう結果にしたのかというプロセスを、部下に対して淡々と説明するしかありません。

そして部下には「評価というのは同じルールでも、評価する人によって結果が違うこと」に合意してもらいます。人事評価というのは上司の意見です。だから部下とは意見が合わないかもしれません。しかし組織のルールでは上司の意見が優先されます。最後にこの秩序に納得してもらいます。

明日の価値を見つけている

3つ目のセオリーは評価という言葉の意味です。

昔は人事評価のことを人事査定、人事考課と言っていました。辞書によると、考課とは「成績を調べて優劣を付ける」、査定とは「等級などを調べて決定する」という意味です。まさに先ほどの教師と生徒の絶対的関係です。この世界には「ほめる」「しかる」というスタイルが存在します。

しかし評価というのは、辞書によれば「価値を算定する」であり、さらには「高く価値を定めること」という意味もあります。評価のテーマは価値であり、成績ではありません。もう一歩つっこめば、人事評価は上司として部下の高い価値を見つけるものです。

こう表現すればわかる通り、評価は明日を見るものです。部下の昨日の仕事を評価する目的は、明日の仕事をやる上で、部下が本当は持っているのに隠れてしまっている価値(=能力)を見つけるものです。そう思わなければ人事評価なんてやってられません。

私もマネジャー予備軍、経営者予備軍に対して、この評価という仕事をおカネをもらってやっています。つまりプロです。私はこれにポテンシャル評価と名づけています。その人が持つ潜在的能力(=ポテンシャル)を見つけるという“想い”です。評価される相手は他社の人間であり、上下関係が存在していません。それでもプロとして1万人以上にやってビジネスとして成り立っています。それはその人の明日の価値を見つけているからです。

残念キャリアの行動パターンその20
部下に「ありがとう」がいえぬ

「ご苦労さん」より「ありがとう」

期末の打ち上げミーティングでのマネジャーの発言……。

「今期はいろいろなことがありました。××に関しては……。本当にありがとうございました。みんなの努力をマネジャーとして肌で感じた1年でした」

こんな上司は部下から見てもどうですか？クールな上司（淡々としている）が好きでも、ホットな上司（「がんばろう！」）が好きでも、仕事が終わった後で、部下に「ありがとう」が言える上司はどうですか？

まあ多くの方は「ご苦労さん」というフレーズよりは「いい感じ」と思うでしょう。

上司と部下の間でなくても「ありがとう」はGoodなフレーズです。私が昔セールスマン向けセミナーを受けた時、講師が「お客様には『ありがとう』を連発しろ。誰だって『ありがとう』と言われてイヤな気はしない」と言っていました、が、「なるほど」と思いました。

部下から見られたくないイメージ

上司から部下へ、「ありがとう」を口癖のように言う時、そこに3つの“気持ち”を入れたいところです。

1つは自らのマネジメントについてです。上司というのは部下にどんな仕事をやらせるかを決める権限があります。そして必ずしもすべての部下に、能力にぴったり合った、やりたいと思っている仕事をマネジメントできるわけではありません。上司にもっと人を見る目があったり、マネジメント力が高ければ、もっとうまく各人に仕事を割り当てられたかもしれません。だからそのせいで、やりたくない仕事をやらされている人や、その仕事でつらい思いをしている人もいるでしょう。一方、自分は自らが望んでマネジメントという仕事をやっているのです。それぞれの仕事が終わったら、結果は別として、「自分のマネジメントについて来てくれてありがとう」が自然な感情でしょう。

2つ目は部下に対する見方です。サラリーマンはいつでもその会社をやめることができます。また病気になることだって、調子が悪い日だってあります。でもその人が1日でも欠けてしまったら、自分のチームは大変なことになっていたかもしれません。

そして上司は部下がいるから、この部下の働きによって自分は評価され、給与をもらえるとも考えられます。部下の働きは自分のリターンになっています。

プロ野球の監督は、チームが優勝すれば高く評価されます。そして優勝した時、名監督は必ずこう言います。

「監督、今のお気持ちは？」

「選手みんなにありがとうと言いたい」

3つ目は自分がどう見られるかです。部下から絶対に持ってほしくないイメージは「えらそうにしている」です。部下からの尊敬(えらい)はほしい所ですが、「上司が自分自身をえらいと思っている」と部下が感じると最悪です。

上司として自分がそう思われたくないなら、「思っていない」ということを見せましょう。それ

エピソードⅣ. エンジニアからマーケティングのトップへ

私はあるメーカーで長年に渡って、ビジネスリーダー養成という仕事を担当した。この会社は次から次へと新製品を出し、ヒットすれば「バンザイ」、売れないと「ちがうモノを出せばいいや」といういわゆる「百三つマーケティング」の会社であった(100の新製品から3つあたればOK)。

ここに新社長が就任し、「こんなことではいけない。うちもきちんとPDSサイクルを回そう」と言いだした。

そこで入社10年程度の中堅社員を組織のリーダーに育てるべく、ビジネスリーダー養成というテーマでセミナーをやった。リーダー職になるにはこれを受けることを必要条件とするもので、内容はPDSを自らの仕事で1回実践するというものであった。

外部講師の私が、このメーカーの現場の仕事のマネジメント指導をするというもので、よく考えれば乱暴な話だった。私はこれを若さに任せて担当した。気がついたら10年以上続き、セミナーは数十回を数えた。

この中堅社員にPDSができて、その上のマネジャー、部長、役員が付いていけないのではということになり、そのセミナーにオブザーバーとしてすべての役員、管理職を次々とよんだ。

オブザーバーには、そのセミナーが終わった後、1人1人意見を聞いた。

人数的にはもっとも多い生産、技術部門および本社スタッフ部門のオブザーバーたちの感想は「受講生よりも私の方が勉強になった。私も彼らのように若い時に受けたかった。うちの会社にとって大切なテーマだと思う。若い人にはこれからも厳しくやってほしい」という好意的なものだった。そしてこの部門の受講者のPDSはよくできていた。

一方、商品開発、マーケティング、セールスといった部門のオブザーバーたちは一様に否定的だった。

「うちの会社に合わないんじゃないの。まあPDSも大切だろうけど、それで結果が出るわけではないでしょう」という感じであった。

この部門の受講者のPDSのレベルは一様に低く、PLAN-DO-SEEではなくDO-DO-DOであり「がんばってやれば、結果は自ずとついてくる」的なものであった。

オブザーバーの1人である生産部門のマネジャーが、このセミナーに強い興味を示した。セミナー後の意見も受講者のPDSの中身に関するもので、私は「なかなか鋭いなあ」と思った。この人は典型的なエンジニアタイプであり、当時は技術スタッフ的な役割だった(確かそうだったと思う)。その後も彼とは手紙、メールでやりとりを続け、食事をしたりして、交流を続けている。

彼はセミナー参加後「技術士を取った」と手紙をくれた。技術士は論文などによって優秀なエンジニアとして認められた証である。私は「やはりなあ。あれだけ理路整然と話せるなら、技術士の論文もびしっとしたものを出したんだらうなあ」と思った。

何年か後、彼から「マーケティング部門に転属になった」と手紙が来た。その後、マーケティング部門でとんとん拍子で出世して、商品開発・マーケティングの担当役員にまでかけ上がった。

この会社のトップが自社の商品開発・マーケティングに何を求めているのかがよくわかった。「マーケットを冷静に見る目」である。きっとこの会社のトップは、この論理性の高い彼にマーケティングをやらせてみたいと思ったのであろう。

この人なら百三つマーケティングを捨ててしまうのではなく、この力をうまく使っていけると思ったのであろう。そしてその後も会ったが、結構エンジニア的にマーケティングという仕事を楽しんでいるように見える。

私はマーケティングの変革に関する本を書こうと思っているが、この人に意見を聞いてみようと思っている。

第5章 コミュニケーション編

これが残念キャリアの行動パターン

- 人の話を聞くのが苦手
- 自分の意見を主張してディベートをする
- 自らのプレゼンテーションに酔う
- 空気が読めない
- 口では話せるのに文書が書けない

残念キャリアの行動パターンその21 人の話を聞くのが苦手

最大公約数は聞き上手

ビジネスにおけるコミュニケーションを出世キャリアから見た時のポイントは、スムーズ、話のうまさ、効率といったものではありません。

それは「コミュニケーションする相手やそれを見ているまわりが、あなたに対してどんな印象を持つか」です。

あなたが同じコミュニケーションをしても、相手やまわりのとらえ方は人によってちがうかもしれません。明るい話が好きな人、スピード感を大切にする人…といった個々人の好き嫌いによって、あなたの評価は異なっているかもしれません。

しかしほとんどすべての人が評価してくれる最大公約数があります。それは“聞き上手”ということです。

出世キャリアなら、コミュニケーションをすることで相手やまわりから受けた評価はチームワークです。つまり「この人と一緒に仕事したい」と思ってもらうことです。

「話はおもしろいが、ちっとも人の話を聞いてくれない人」と一緒に仕事をしたいですか？
どんなに話がおもしろくても、話を聞いてくれない人とは仕事をしたくありません。話はうまくなくても、こちらの話を聞いてくれる人なら、「一緒に仕事をやってもいい」と思うはずです。

耐えて聞く力

出世キャリアのコミュニケーションで「聞く」という動作が大切な理由は、もう1つあります。出世というのは、組織内で秩序が上がっていくことです。この秩序は意見の優先度であり、出世すると、その人の意見は部下よりも優先されます。だから部下の意見を聞かなくても、自分の意見が優先されます。しかし部下から見れば、そんな上司と一緒に仕事をしたくありません。

上司になればどうせ意見が優先されるのだから、まずは部下の意見を聞くことです。相手に話したいだけ話してもらい、それを十分に聞いて、それに従うわけではないのですが、それを参考にして自らの意見を出します。

チームで会議などをやれば、上司より部下の方が多いため、上司からすれば、聞いている時間の方が圧倒的に長くなります。サラリーマンは自分の上司は常に1人ですが、出世すれば自分の部下はどんどん増えます。だから聞く時間が圧倒的に増えていきます。人の話を聞くのが嫌いな人にとっては苦痛ともいえますが、それに耐えることが聞く力です。この「聞く力」が上司には求められます。

出世キャリアは上司になっていくのですから、コミュニケーションでは「聞く」がポイントです。

メモは「聞いています」というメッセージ

ではどうやって聞くかです。これには2つのポイントがあります。

1つ目のポイントは相手の話をメモることです。このメモには2つの意味があります。

マネジャー養成塾のポテンシャル評価項目には、その会社の要求で必ずコミュニケーション力が入ります。私はここで「聞く力」を中心にみます。つまりその人が話を聞いているシーンをしっかりと見ます。

相手が話している時にそっぽを向いている人がいます。「聞いている」のかもしれませんが、話している人の多くは不快になります。だからと言って、じっと相手を見るのは、見る方も見られる方も、少し疲れます。

相手が話をしている時、黙ってはいるのですが、「聞いているのか、聞いていないのか」がわからない人がいます。聞いている時の反応が鈍いので、相手は「聞いていないのでは」と不安になります。不安を取り除く簡単な方法は、「聞いていること」を相手に伝えることですが、だからと言って「聞いています」と何回も言うのは変です。

そのために、話の途中で“合いの手”を入れる人がいます。「はい」「ふーん」「へー」「そうですね」といったものです。これは受ける人によって好き嫌いがあります(私は自分が話している時に、合いの手を入れられるのは嫌いです。話しづらいつ感じます)。合いの手を入れるのはリスクといえます。

だからメモを取るのです。下を向いて(たまには相手を見るにしても)、合いの手も入れず、ただメモっていくことです。これで相手には「聞いている」ことが伝わります。

メモのもう1つの意味は確認です。

話している方から見れば、相手が聞いていたとしても、自分の考えていることがちゃんと伝わっているのかは不安です。しかし「正確に理解することを心がけろ」と言われても、どうしていいかわかりません。

この「話している方が持っている不安」を聞いている方も共有することです。つまり「相手が話したことは自分に正確には伝わっていない」と思うことです。そのために相手の話をメモって、話が終わってからこれを議事録(コミュニケーションした内容を書いたもの)として相手に届ける習慣をつけます。つまり相手に、自分の聞きモレや聞きミス(ついでに相手の話しモレ)があるかをチェックしてもらうことです。

メモは「相手の話を忘れないように」という“用心”ではなく、後で議事録を作って確認するために取ります。

聞いている時は話さない

「聞き方」の2つ目のポイントは「話す」と「聞く」をはっきりと分けてしまうことです。相手が話している時は「聞く」に徹し、絶対に話さないことです。話したくなってもがまんします。相手の話が終わったら自分が話します。

会議では話したくなったら、司会(必ずいる)に発言を求めます。複数の人が発言を求めたら、あなたは譲って最後にします。その理由はその方がコミュニケーション力が高く見えるからです。しかも自分の意見を言うのだったら、他人の意見を全部聞いてからのほうが、必ず「良い意見」となります(もっと良い方法は××ページで述べるように自分が司会とになってしまうことです)。

出世キャリアのコミュニケーションは、「相手の話をよく聞き、メモを取って、最後に自分の意見をズバッと言う」です。

残念キャリアの行動パターンその22 自分の意見を主張してディベートをする

タフネゴシエーターは絶対に負けない

人間は自分の意見が通ると気持ちが良い、通らないと気分が悪いものです。ここに交渉力、ネゴシエーション(略してネゴ)という発想が生まれます。

交渉力が高いとは「自分と相手の利益が一致しない時に、なんとか自分の利益を高める方向に(相手の利益が落ちてても)相手を説得する力」のようなものを指します。そしてその交渉力の高い人をタフネゴシエーターといいます。

このタフネゴシエーターはディベートというものをよく求めます。「皆で議論をたたき合わせよう」というものです。そして声の大きさ、迫力、そしてディベートテクニックで、どんな人にも絶対に負けません。

ディベートというのは、どちらかが「わかった。君の意見を取り入れる」と言わないかぎり、勝敗はつきません。つまり自分が「君の勝ち」と言わないかぎり、自分に「負け」はありません。「勝ち」か「引き分け」です。

テレビの政治評論会などはいつも「引き分け」です。「意見をたたき合わせて」と言っていますが、政治家は「まいった。私の意見がまちがっていた」とはどんな時でも言いません(まあ最後は有権者が多数決で勝ち負けを付けるのでしょうが)。

しかしビジネスについては勝敗が付くことがあります。もちろん絶対負けないタフネゴシエーターの勝ちです。負けて意見を押しつけられた一般人は、納得しているのではなく議論することをあきらめているのです。

「どうせ言っても、この人は聞いてくれない」

もうここまで本書を読んできたあなたなら、私が何を言いたいかはわかると思います。「この人と一緒に仕事をしたいですか？」です。

どこから見てもタフネゴシエーターは残念キャリアです。こんな人が出世していく会社は見たことがありません。昔のように年功序列で、こんな人なのにまちがって上司になってしまい、部下やまわりを不幸にした人はいましたが、最近では会社の中で浮いてしまっていることが多いようです。

相手の意見をマインドコントロールしない

前項は「聞く」について述べましたが、ここでは「話す」について考えます。

出世キャリアから見て「話す」の評価基準は何でしょうか？

「話す力の高い人」はまわりからこう言われます。「君と話すと言が早い」。これはスピードが「速い」といっているのではなく、早くそのコミュニケーションが終わるということです。

ではどうやったらコミュニケーションを早く終わらせるのでしょうか？

まずは先ほど述べたように相手の話を正確に聞くことです。それが終わったら、今度はこちらの話を正確に相手に伝える努力をして、「それはちがう」「そういう意味じゃない」というロスをなくします。

相手の意見がわかり、こちらの意見が正確に相手に伝わり、それで意見が一致しなければ話し合っても仕方ありません。どんなに自分の意見が優れているかを主張したって仕方ありません。相手の意見は相手が思っていることであり、あなたには何もできません。相手の意見をマインドコントロールするなんて考えないことです。

相手が左だと思っているのに、あなたが右だと思って意見が合わなかったら、どちらかが決めるしかありません。それが秩序です。

出世キャリアの「話す」についての“ものさし”は、たった1つ「正確さ」です。自らの話したことが正確に伝わることです。

中身で勝負

自分が伝えたい情報は2つのものから成ります。中身と表現です。同じ中身でも表現がちがえば、ちがう情報です。

ビジネスコミュニケーションにおいて中身と表現はどちらが大切でしょうか？

こうやって考えればわかると思います。もちろん中身です。相手に自分の話したいことが正確に伝わらないのは、表現よりも中身がもれていたり、整理されていないことがほとんどです。

話す力の高い人は決して「話がうまい人」(表現がうまい)ではありません。「話がしっかりしている人」(中身がしっかりしている人)です。

私はセミナーの講師という仕事をしているので、言ってみれば「話すプロ」です。しかし「話し方教室」に通ったり、話のテクニックを学んだことはありません。と言うよりも、よく「話すスピードが速すぎる」「語尾が聞きとりにくい」と言われます。でも20年以上、これでプロとして評価され、やってきました。それは中身を大切にしてきたからです。さっきのような指摘は、話す前に「私は早口ですし、聞き取りづらいかもしれません。その時は言ってください」とお願いします。

そして後輩のコンサルタントにいつもこう言っています。

「話は中身で勝負。『口下手なのに内容がいい』と言われたら喜び、『話がうまいですね』と言われたら恥じろ」

出世キャリアは話し方よりも中身で勝負です。

残念キャリアの行動パターンその23 自らのプレゼンテーションに酔う

プレゼンは話すのではなく聞く

大勢の人の前で、電気を消してスポットライトを浴びて、プロジェクターから映し出されるパワーポイント画面に、レーザーポインターを持ちながら、流暢な口調で説明していく。どうですか？ やってみたいですか？

私はこういう姿を見ると、何だか素人で歌のうまい人のカラオケを聞いているような感じになります。

プレゼンテーションをしている方は、リハーサルどおりできれば、「やった！」、「うまく行った！」という達成感、そして「声を出している」という爽快感はあるのかもしれませんが。

これを「いいプレゼンテーション」と思っているなら、それは誤解思考です。

自らのプレゼンテーションに酔うのは、3つの点で残念キャリアです。

1つは仕事という面からです。ビジネスにおけるプレゼンテーションは、カラオケとはちがって仕事です。仕事には目的があります。プレゼンテーションの目的は何でしょうか？ はたして自らの考えを伝えることでしょうか？

上司の前で来期の計画をプレゼンテーションする、セールスが顧客に企画書をプレゼンテーションする…。ほとんどすべてのプレゼンテーションの最終目的は、自らの意見を伝えることではなく、伝えたうえで相手の意見を聞くことです。つまり「伝える」ことよりも「聞く」ことにその焦点を合わせるべきです。

「いいプレゼンテーション」というのがあるとするれば、相手の意見を聞きやすいプレゼンテーションです。流暢な説明で、自信たっぷりにプレゼンテーションをされると、受けている方はかえって意見が言いづらいムードとなってしまいます。

プレゼンテーションをやる人からよく、「聞いている相手から突っ込まれるとイヤだ」という発言が聞かれます。この人はそのプレゼンテーションで、相手に何か疑問を持たれて、質問や反対意見を出されることを嫌がっているのでしょう。しかし相手にしてみれば内容がよくわからないなら、それに対する意見なんて言えません。意見を聞くのが目的なんだから、自分のプレゼンテーションに対し疑問があったら是非教えてほしい所です。

プレゼンテーションを聞いている人が、内容がよくわからずに意見が言えない時は、「少し時間をください」と言うのが普通です。これを聞くとプレゼンターはほっとします。相手に「NO」と言われなかったからです。でも「時間をください」というのは意見ではなく「よくわからない」から「少し考えたい」というメッセージです。

プレゼンテーションに限らず、自分が意見を言って相手に意見を求める時は、「相手が突っ込みやすい環境を作ること」です。ゆっくりと話し、言葉と言葉の間に「沈黙」を入れ、その度に相手の反応を見て、こちらから「わかりづらい点はないですか？」と何度も聞きましょう。

先ほど私はセミナーで話すスピードが速いと言いましたが、プレゼンテーションではゆっくり間をおいて話すようにしています。セミナーの講師はプレゼンテーションとは異なり、「情報伝達」が目的です。言ってみれば「時間あたりに伝える情報量」がその評価基準ともいえます。「限られた時間で最大の情報量を」です。しかしプレゼンテーションは相手の意見を聞くのですから、相手から受け取る情報量が最大になるようにがんばらなくてはなりません。

自分の意見を通したいと思わない

2つ目は秩序です。プレゼンテーションをしているケースでは、相手の方が秩序上位のことがほとんどです。上司、顧客といった秩序上位者です。

秩序下位者がプレゼンテーションをやり、秩序上位者(意見が優先される)の最終意見(これが意思決定)を聞くというものです。

「自分の意見を通したい」というのは、前にも言ったように人間心理です。しかしこの秩序関係で、そんな願いはあまり意味がないし、秩序上位者にそれを悟られると逆効果です。その人がしっかりしていてやさしい上司なら、きっとこう言います。

「君は元気があっていいけど、もう少し組織というものを理解すれば、次の世界が見えるぞ」

この“組織”とは秩序のことをいっているのです。

秩序上位者に「自分の意見を通したい」という姿勢は決して見せないことです。かしこい秩序上位者は「あなたがそう思っている」と感じると、逆にあなたのプレゼンテーションの信憑性を疑います。例えばA案とB案があって、あなたが「A案を通したいと思ってプレゼンテーションをやった」と感じれば、相手は「この人はA案の良い所、B案の問題点を言い、A案の問題点、B案の良い所は言っていないんだろうなあ」と思います。つまりあなたのプレゼンテーションでは「判断できない」と思います。

こんな時は冷静になり、A案とB案について持っている情報をすべて出し「私はA案がよいと思います。A案には××という問題点がありますが、〇〇を考えてA案にしたほうがよいと思います」と言うことです。この冷静な姿勢が自己陶醉型のプレゼンテーションにはありません。

プレゼンテーションがうまいなんて思われたくない

3つ目は相手が見る「あなたのイメージ」です。自己陶醉型のプレゼンターは「プレゼンテーションがうまい」と思われたいのでしょうか。でも何でそんなことを思うのでしょうか。

出世キャリアを狙うなら、自らのプレゼンテーションにまわりが持ってほ(・)し(・)く(・)な(・)い(・)イメージが3つあります。

1つは自らの意見をプッシュするイメージです。あなたはこういう人と仕事をしたいですか？
こういう人は「まわりへの気配りに欠けている」という印象を持つでしょう。熱く話せば、自分は気持ちがいいでしょうが、聞いている方はどうでしょうか？

もっと相手が、その時何を考えているかを読み取ってほしい所です。「こんなに話してしまいましたが、お疲れではないですか？部屋は暑くないですか？」といった感じで、気配りのできる人、チームワークを意識できる人という印象を与えたい所です。

2つ目は前項でも触れた事です。出世キャリアなら「口がうまい人」と言う印象だけは相手に持ってほしくありません。「話がしっかりしている人」と思われるようにしましょう。だからプレゼンテーションの迫力よりも、伝える中身に目を向けましょう。

3つ目はプレゼンテーションがうまいと「行動力が高い」というイメージを持たれてしまうことです。「どんなシーンでもバリバリやるんだろなあ」という感じです。プレイヤーとしては頼もしいのですが、マネジャー、経営者へと出世していく人としては、バランスの悪さを感じます。仕事はPDSであり、仕事力も計画力(P)、行動力(D)、評価力(S)の3つから成ります。そしてこの3つをまわりは相対評価します。つまり行動力の高さは計画力、評価力の低さをイメージさせてしまいます。

出世キャリアなら、まわりに感じてほしい自らの能力は「計画力の高さ」です。プレゼンテーションで言えば、計画力とはリハーサルをやることよりも、プレゼンテーション資料をしっかりと作る力です。資料に目次が付いていて、レジユメのようなものではなく話している内容がすべて入っていて、プレゼンテーション時の参照用、終わった後の確認用、資料編と分かれ、…となっていると「随分準備したんだなあ」という印象を持ちます。これが計画力です。

自己陶醉型プレゼンテーションでは「この人、生まれつき話がうまいんだろなあ」という「うまいカラオケ」と同じ印象しか受けず、計画力は感じません。

残念キャリアの行動パターンその24 空気が読めない

4つの会議KY

「KY」(空気が読めない)というのは、一時流行語になりました。それは「空気が読めない人」がいることを、皆が日頃から感じ取っていたからです。言うまでもなくKYは残念キャリアです。

飲みに行ったり、おしゃべりをしたりしている時なら、KYも愛嬌かもしれませんが、「ここぞ」というビジネスシーンでKYでは最悪です。「ここぞシーン」の代表は、会議というコミュニケーションの場です。会議での典型的なKYパターンは次の4つです。

1つは段取りのKYです。会議には段取りがあります。例えば「まずは皆が意見を出し合っ
て、これをまとめて、最後にどうするかを決める」という会議を進める手順です。

この段取りを理解しないで発言する人がいます。やっと意見が出し終わり、整理も終わったので、「さあどうするかを決めよう」という時になって、意見を出す人です。

「会社のレクリエーションとして課で旅行に行こう」と決め、日時を話し合っ
て決めようということになりました。皆で海に行こう、山に行こう、テニスがいい、でもそこは時間がかかる…とワイワイガヤガヤやって、幹事が「まあ意見も出そろったのでそろそろ決め
ましょう。多数決でいいですか？」とまとめに入った時に、「そういえば隣の課が去年箱根に
行ったら、雪になって大変なことになったらしいよ。行くんならもっと後にしない？」と振り出し
に戻すKYです。

2つ目は無理解のKYです。人の出した意見を理解できず、その意見に対してトンチンカンな意見をいう人です。多くの場合、この人は他人の話を全く聞いていないで、誰かが話している間はずっと自分の意見を考えていて、誰かの話が終わったら、すぐに自分の意見を言う人です。

3つ目はテーマのKYです。「来期どのように進めていこうか」ということを話しているのに、前期の反省ばかりしている人です。「話がかみ合わない」というものです。

4つ目はベクトルのKYです。議論も煮詰まって、ほぼ全員が“左”と思っているのに、どうしても“右”と言い張る人です。会議というのは自分の意見を出す場ではなく、メンバーの共通ベクトルを作っていく場なのに、そのベクトルを意識できない人です。

あなたに思い当たるKYはないですか？

自分に思い当たることはなくても、まわりには大勢いると思います。ということは、あなたも知らず知らずのうちに、KY行動を取っているかもしれません。

司会で4KY防止

ではどうしたらこれを避けられるでしょうか？

ベストな方法は会議の司会を買って出ることです。ここでいう司会は、議長ではなく会議に関する仕事をやる人で、事務局といってもよいものです。会議の場所、時間をセットし、議題を整理してアジェンダ(進行表)として皆に渡し、会議中は人の意見を調整して、会議の議事録を取って終了後に出席者に配る、というものです。

こんな仕事を買って出たからといって、「ずるい、私にやらせて」と他人と競合することはありません。堂々と会議メンバーの秩序上位者(課の会議なら課長)に申し出ましょう。

司会になれば、会議の段取りを一番よく理解していますし(段取りKY防止)、人の話をよく聞かないと議事録が取れませんし(無理解KY防止)、議題を自分で作っているので誰よりもテーマはよく理解していますし(テーマKY防止)、会議を時間内に何とか終えようという思考が自然に身につきます(ベクトルKY防止)。

会議の司会になれば、自然と人の話を聞いて、最後に話すようになり、リーダーシップ、チームワークの高さをまわりに感じさせることができます。

司会は出世キャリアを作ります。

残念キャリアの行動パターンその25 口では話せるのに文書が書けない

これが自分の仕事と見られて恥ずかしくないのか

私は仕事柄、人の書いた文書を数多く読みます。考えてみれば、ビジネスコンサルタントになってから数万通のレポートを読んできました。

「このレポートは一体何を言いたいんだろう」と思うことがよくあります。そのレポートを書いた人に、「これは要するに何を言いたいのですか？」と聞くと、口でわかりやすく説明してくれます。そしてその人の言っていることはおもしろく、鋭い内容であることが多い。「何で、今言ったように書かないんだろう」と思います。

情報は××ページで述べたとおり「中身」と「表現」から成ります。この人が口でおもしろい情報を伝えられるということは、中身としては良い情報を作ることができ、それを口でストレートに表現することはできても、紙に表現することができないということです。まさに「残念」です。

しかし文書表現力が低いことだけを、残念キャリアと言っているわけではありません。実はもっと大きな問題点があります。私はこういうレポートを見るとその点を強く感じます。

それは自分の仕事に対するプライドです。ビジネス文書は自分のためのメモではないし、プレゼンテーションのためのレジュメでもありません。これらの文書はほとんどが上司などまわりの人へ、自分が持っている情報を伝えるもので、自分の仕事の成果物といえます。先ほどのようなレポートを見ると、これが自分の仕事の成果物と見られて恥ずかしくないのかと思います。

文書は他の「仕事の成果物」よりも、そのプライドを強く感じさせるものです。「下手な文書」に対する経営者の目は次の2つです。

1つは、文書は「話す」とちがって、時間は自分で十分に取ることができます。「話す」は出たとこ勝負ですが、「書く」はその人が何回でも書き直しができます。それでもこんな文書を提出したということは、最後に自分で見て「まあこれくらいでいいか」と思ったのでしょう。

2つ目は学習力です。上司など文書を普通に書ける人から見ると、こんな風に見られてしまいます。

「こんな文書を書くなんて信じられん。自分で自分の文書を見れば拙さがわかるだろう。これまで仕事で他の人の文書を何百と見ているだろう。どうして学習しないんだ。ビジネスにおいて文書が大切なことくらいわかるだろう。このままでいいと思っているのだろうか」

単純なテクニックどおり書けばOK

情報の中身が作れないなら、文書は書けません。しかしいい中身を持っているのに、文書に書けないなんてあまりにももったいないことです。

ちょっとした文書テクニックを使えば、文書はガラッと変わります。しかもテクニックなんてそんなにあるわけではありません。下に書いたような極めて単純で底の浅いテクニックです。ビジネス文書の表現力なんて、これ以上でもこれ以下でもありません。

- ・まずは書きたいことを列挙する

文書をいきなり書き始めるのではなく、書きたいことやその要点を、思いつくまま列挙します。

- ・グルーピングして重みを付ける

列挙したもので、互いに関係のあるものをグループにしていきます。書くことがたくさんある時は、このグループを階層的(親子関係のこと)にします。そのうえでグループ単位に“大切さ”を考えて点数で表わします。

文書はこの大切な順番に階層化したグループ単位に書いていきます。ビジネス文書でストーリーや起承転結なんて考える必要はありません。階層化したグループには項番を付けます。1、1-1(1の1部)、(1)(1-1の1部)、①((1)の1部)といった感じです。

- ・見出しを付ける

このグループごとに新聞の見出しのようなものを付けます。「1-1文書テクニックの理解」といったものです。

- ・表現

文書は短くして、並列に書きたいことがある時は箇条書きにします。

- ・図表

箇条書きを表にしたり、内容のポイントをグラフを使ってアクセントにします。

たったこれだけです。もし文書がうまく書けない人は、まずはこんなテクニックをすべて満たした良質のビジネス文書を探します。その上でそのお手本を見ながら、上の通りに1度じっくり時間をかけてレポートなどを書いてみてください。びっくりするくらい文書のイメージが変わります。

こんなことをやっていると思時間がかかると思うかも知れませんが、この通りいつもやっていたら、慣れてきますのでかえって時間は短くなります。そして出した相手には「時間をかけて整理したなあ」という印象を与えることができます。

エピソードV. トップセールスマンはマネジャーになれない

私はプレイヤーからマネジャーへキャリアアップするシーンを何千人と見てきた。そして1つのことに気づいた。「最近、トップセールスマンがマネジャーへ昇格することが少なくなってきた」ということである。

少し前なら、トップセールスマンはその業績、セールス能力の高さから若くしてマネジャーになっていた。まあその後、経営者にまでトントン拍子で出世して行く人はあまりいなかったが…。課長までは早かったが、そこから先は壁にぶち当たり、「若い頃はやり手だったのに、何か迫力なくなったなあ」となって、サラリーマン人生を終えるという人がマジョリティであった。

しかし最近はこのマネジャーにさえならない人が多くなった。

このタイプは、セールスマン時代はセールス能力が高い(話がわかりやすい。文書もそれなりに書ける。顧客への提案センスもある。…)だけでなく、よく勉強している。自社の商品、他社の商品、自業界、顧客に関する事など、セールスに必要な知識をびっくりするほど持っている。そして人当たりもよく、顧客の評判もいい。だから業績が上がっているのであろう。

しかしたった1つ学習していないことがある。マネジメントである。中でも組織においてもっとも大切といえる秩序を理解していない。

の人は商戦にはめっぽう強い。自らの顧客のために上司と戦い、「お客様はこう言ってます。絶対にこうすべきです」と上司を説得しようとする。そして多くの場合、このトップセールスマンの言っていることは正論であり、その通りやれば顧客から注文が取れる。これをくり返していくと、上司との人間関係は悪化していき、次第にトップセールスマンは上司を説得することもやめ、勝手に注文を取りに行き、そして取れてしまう。上司の面目は丸つぶれである。

まわりのメンバー、顧客が彼をトップセールスマンと認めても、残念ながらこの人を人事評価するのは上司である。このトップセールスマンの人事評価は業績評価を除けば、びっくりするくらい低い。多くの会社はセールスマンの人事評価について、業績評価オンリー（取ったもんが勝ち）からプロセス評価（結果ではなく仕事のプロセスを評価する）、能力評価へ軸足を移している。上司のこのトップセールスマンに対するプロセス評価はもちろん低く、能力評価はマネジャーにとって大切なチームワーク、リーダーシップを思い切り低く付けられてしまう。

またこのトップセールスマンの特徴は、何でも自分でやってしまうことである。後輩は彼のセールス力を信頼していて、セールス現場で困ると直接の上下関係がなくても相談する。「今こういう状況なんですけど、どうしたらいいのでしょうか？」。そうするとこのトップセールスマンは「よしわかった。一緒に行くよ」と言って、同行して注文を決めてしまう。しかしこれを経営者の目で見ると「育てることを知らない。マネジャーの器じゃないな」である。

この人には本書を何とか渡してあげたい。「サラリーマンやっていくなら、考え方変えないと幸せはないよ」と言いたい。

私は中小企業診断士という不思議な資格を持っている。これを使って中小企業を診断しているわけではないが、この資格をベースにビジネスコンサルタントとして独立した。だから後輩の中小企業診断士を取ったサラリーマンから、よく「私、独立したいのですが、どうでしょう？」と相談を受ける。この人たちの中には、結構このトップセールスマンタイプもいる。その人にはこう言う。

「あなたはサラリーマンに向いていないから、独立した方がいいよ。あなたのセールス力ならコンサルティングの注文がバンバン取れると思うよ。そしてコンサルティングという仕事はあなたの力がストレートに表れるから、サラリーマンやっているよりきっと幸せになれるよ」

よく考えてみると、私も会社をやめた時は、トップセールスマンだった。えらそうにこんな本を書いているが、こう思っている。

「会社をやめてよかった」

第6章 態度編

これが残念キャリアの行動パターン

- 目立ちたがる
- 時間を守らない
- ぐいぐいリードする
- たたき上げの感じがする
- 厳しい感じがする

反目立ちたがりを目指す

「目立ちたがり」と「目立つ人」は違います。

「目立ちたがり」とは、自らの意思で何とかまわりの目を引いて、目立とうとする人です。

「意見を求められたら(求められていなくても)真っ先に発言し、人とは違う意見を出したが
り、意見を戦わせるのが大好きで、目立つ服装、アクセサリをして、声が大きく、どんな時
でもリーダーになりたがり...。」

これが目立ちたがりです。

あなたのまわりにもこういうタイプはいると思います。もうここまで本書を読んできたあなたなら、この人にこれまで述べてきた残念キャリアの像が重なって見えると思います。

何度も言ってきたように出世キャリアにとって、自らのビジネスイメージ、つまり仕事上で人からどういう印象を持たれるかは大切なことです。この印象によってビジネス人生は異なるものとなることは、組織で働いている人なら理解できると思います。

出世キャリアにとって、まわりに感じてもらいたい印象は前に述べたインテグリティ、格です。印象という意味では人格とほぼ同じです。

「人格がすぐれている」と言いますが、すぐれた人格とはどういうものをいうのでしょうか？

「目立ちたがり」を人格者とは言わないでしょう。と言うよりも、「目立ちたがり」のちょうど反対側の人を指しているでしょう。

だから出世キャリアを目指すのは、「反目立ちたがり」です。これは目立たないのではなく、人格の高さで目立つことです。

自らは意識していなくても、人格の高さで自然に目立ってしまうということです。これがねらいたい線です。

どういう人を人格者と思うかは、誰でも同じだと思います。同じ人を見て「あの人は人格者だ」と「いや人格がない」と意見が分かれることはあまりありません(その人の違う所を見ているなら話は別ですが)。

つまり「すぐれた人格者」という人が「取る行動」は皆がわかっている、その行動をその人が取るかどうかだけです。

「目立ちたがり」はその性格によるものが大きいと思います。自らが「目立ちたがり」の人はこう思いましょう。組織において目立つのにもっとも効果的な方法は、「すぐれた人格」と言われるように行動することです。

目立ちたがりの反対をやる

先ほど挙げた「目立ちたがり」の特徴から、逆に「反目立ちたがり」＝「人格者」＝「出世キャリア」の行動を考えてみましょう。

まずは会議などで意見を求められた時です。「真っ先に発言する」のが「目立ちたがり」なら、これはやめましょう。会議で意見を出したい人がたくさんいたら、がんばって一番最後に発言しましょう(××ページでも述べましたが)。誰も意見を出さなかったら、少し間をおいて、この時こそ意見を出しましょう。この時どうしても意見が出せないなら「なぜ意見が出ないのか」を皆に代わって発言しましょう。

「人とは違う意見を出したがる」が「目立ちたがり」なら、「人の意見に納得する」ことを目指しましょう。だから「人と意見を戦わせる」のはやめて、人の意見をじっくり聞きましょう。自らの意見を一生懸命言うよりも、人の意見をじっくり聞く姿を“美”と感じましょう。よく使われる言葉ですが、「懐の深い人」です。まさに人格者でしょう。

そして人の意見が自らの意見とどうしても合わないなら、yes—but(「ハイ」と言ってから「しかし」と言う。肯定してから反論する)で行きましょう。

「Aさんの意見はよくわかりました。～ということはよく理解できます。しかし私は△△という面を重視して、〇〇と考えます。」

「Aさんの意見には反対です。××という点から考えて問題が大きすぎます。〇〇にすべきです」とはかなり印象が違うでしょう。

「目立つ服装、アクセサリ」については、おしゃれをしたい気持ちはわかります。しかし出世キャリアを目指すなら、求めるのは協調性であり、ユニークさではありません。そういう服装を好む人もいますが、もちろん嫌いな人もたくさんいます(だから目立つのだと思います)。服装くらいで、そんなギャンブルをすることは無いと思います。ビジネスでは普通のビジネスマナーを守って、ノーマルなものにして、おしゃれをしたいならプライベートで思いっきりしましょう。ワーク、ライフのアンバランスでその人の仕事に対する思い(「チームの一員としてやっている))を表現しましょう。

「声の大きさ」は「大きな声」が「目立ちたがり」の印象を与えるなら、少しボリュームを落として(聞こえないくらい小さいと何をしゃべっているかわからないという印象を与えてしまうので)「普通の声」にします。まわりのボリュームの平均くらいの所です。

最後の「リーダーになりたがる」は「人の上に立ちたい」という思いが強すぎています。先頭に立つよりも「縁の下の力持ち」というイメージを“美”と感ぜましょう。そしてそれが経営者たちが求める「プレイヤーをサポートする現代のマネジャーの姿」といえます。

出世キャリアを目指すのは、「あの人どんな人？」とまわりの人に聞いて、「あの方は立派な人だよ」と言われることです。××ページで述べた「立派な会社」と同じイメージです。これがインテグリティ、格であり、経営者の目です。

残念キャリアの行動パターンその27 時間を守らない

人間には4つのタイプがいる

ソーシャルスタイルという言葉を知っていますか？「人間をその行動から4つのタイプに分ける」というものです。会社の教育などで、ソーシャルスタイルをベースとしたセミナーを受けたことがある人も多いと思います。ビジネスマン向けセミナーとしてはなかなかのヒット作でいくつかの教育ベンダーから提供されています。「私は××型だ。結構あたっているなあ」といった感じで、血液型診断のように、まあ納得しやすく、また自らを見つめるには悪くないものでしょう(微妙な表現ですが)。

この4タイプの行動の特徴は次のようなものです。(××型の名前は色々付けられています。下のものは私が付けました)

・GOGO型...明るく思っていることをズバズバ言い、チームに明るいムードをもたらすタイプ。ヒラメキがあって創造力が高いが、持続力がなくあきっぽい。人と話すのは得意だが、人の話を聞くのは嫌い。

・目標達成型...目標達成に人生のすべてをかけ、性格は気が短く、せっかちでテキパキと仕事をするタイプ。自分に厳しく人に厳しく、仕事の成績は安定して出していくが、人間関係が今一つうまくいかない。

・チームワーク型...人の和を常に考え、気配りがあり、仕事ができない人をうまくコーチし、優しさがあってまわりから信望の厚いタイプ。弱点は決断が遅く、組織の上からも下からも優柔不断に見られてしまう。

・まじめ型...論理的でクールで、まじめにコツコツ仕事をやるタイプ。物事を整理する力は高いが、安定志向で今一つ冒険ができない。

まあこれくらいのことはビジネスの常識として知っておくことにしましょう。しかし自らのビジネス行動を考えるなら、こんな粗っぽいスタイル分析ではなく、はっきりとターゲットを決めて(本書では出世キャリア)それに合わせた行動を取るようになっていくのが、ビジネスをストレスなくやっていくコツだと思います。

これだけは許せない

ここでソーシャルスタイルを取り上げたのは、自らの行動を分析することではなく、他人のキャラクターを考えるためです。一緒に仕事をやる人のキャラクター特性が、自らの仕事に大きく影響を与えることはよくあります。特に直属の上司の影響は極めて大きいといえます。上司と「合う、合わない」ということは、サラリーマンとして2人以上の上司を持った人ならよくわかると思います。しかし上司のタイプに合わせて、自らの行動を取るというのは極めて難しいことです。しかも合わせるように行動を変えても、その結果上司と合ったかどうかなんてわかるはずありません。

ただ人によってちがいますが、その人にとって「これだけは許せない」という行動はわりとはっきりしています。これをやってしまうと、やられた方にとってはアウトというものです。

それを先ほどのソーシャルスタイルの4タイプで考え、「許せない度合い」の高い順に挙げてみます。

・目標達成型...このタイプは「時間を守らない人」を“絶対に”許しません。だからこの人が上司だったら、たったこれだけで人事評価の印象は極めて悪くなり、そして「時間を守らない人」がチームにいたら、何とかその人を排除したり、その人に仕事を回さなくしていきます。意地悪なのではなく、時間を守らない人と一緒に仕事をするのがどうしてもイヤなのです。この嫌われ度が最高です。逆にGOGO型の人には時間というものをあまり意識しません。「1分や2分遅れてもどうってことない」と思います。そして目標達成型の上司や顧客との約束に遅れ、大変なことになってしまいます。

・GOGO型...この人は自分をけなされたり、批判されたりすると、怒ったり、落ち込んだりします。逆にほめられるとびっくりするほど喜びます。GOGO型の人には好き、嫌いが激しく、「ほめてくれるか」がその判断基準です。逆にまじめ型の人には、ほめられても「見え透いたおせじ」と思うことも多く、けなされたり、批判されたりしてもそれをじっくり聞き、それについてよく考えます。またまじめ型の人には、お世辞が苦手な人で人を批判することも多いので(口で言うより紙に書く方が多いのですが)どうしてもGOGO型から見ると「肌が合わない」と思われます。

・まじめ型...この人は「つじつまの合っていない話をプッシュする人」が大嫌いです。しかしこういった時は、反論しても意味がないと思って、聞き流してしまうことも多いといえます。クールですので、そもそも人と合う、合わないということはあまり意識していません。

・チームワーク型...このタイプの人には「人と合わせる」のが得意な人です。だから「これだけは許せない」ということはほとんどないのですが、たった1つ「自分に意思決定を迫る人」はあまり好きではありません。「皆で仲良く決める」というのが本音です。

時間を守る3つの信条

そう考えていくと、出世キャリアにとってもっとも危険な行動は「時間を守らない」というものです。相手が目標達成型なら1発でレッドカードです。

時間を守るためには3つの信条を持ちます。1つは時間を意識して行動することです。「時間を守らないこと」を絶対に許せない人は、相手の時間意識を見ているのです。

2つ目は余裕です。その約束に遅れた時のダメージを考慮して、10分～1時間くらいの時間の余裕を持って行動します。

3つ目は「遅れる」ことに対してリアルタイム・アカウントビリティを使います。遅れるかもしれないと思ったら、少しでも早く相手にそれを伝えることです。「ぎりぎり間に合う」と思っても「最悪で10分くらい遅れるかもしれません」と1分でも早く連絡するようにします。

残念キャリアの行動パターンその28 ぐいぐいリードする

納得しないのにリードされればストレスがたまる

もう本書でも何回か使ってしまったリーダーシップという言葉について考えてみましょう。シップとは「能力」のことですから、リーダーシップとはリードする力のことです。

出世キャリアにとって、このリーダーシップは大きなテーマです。リーダーは「リードする人」であり、出世キャリアが目指すものです。最初はチームの後輩の指導あたりから始めて、課長や部長になって組織の秩序の下にチームのメンバーをリードし、最後は会社全体をリードする社長になる、というのがキャリアプラン*1です。

出世キャリアがリーダーシップを考える時、2つの視点があります。

1つはリードする相手です。高いリーダーシップと言うと、「相手をぐいぐい引っ張る強い力」というものをイメージしがちです。相手が納得しようがしまいが、自分の考えた方向に人をリードしてしまう力です。これは誤解思考です。

納得していない人をリードしてしまうと、相手にはストレスがたまります。あなたがリードされる立場なら、こんな人をどう思いますか？こんな人にリードされたいですか？

リーダーシップという能力は誰が評価するかといえば、それはリードされる相手です。この人はどんなリーダーシップを高く評価するのでしょうか？

「自分がリードされようとしている方向を、納得するまで説明してくれる人」でしょう。「どうしてその方向にリードするのか。その方向に行ったらどういう幸せがあるのか」ということです。

キーワードは「納得」です。リードされる側は「納得感が高いリード」を望んでいます。だから人の集まりである組織では、人を納得させられる人が自然にリーダーとなっていきます。

あなたがリーダーシップを高めたいなら、どうやったら相手が納得してくれるかを考えることです。決して「どうやったら私の後について来てくれるか」なんて考えないことです。

* 1. 組織の中で自分はどのような仕事をやり、どのような役職についていきたいかという計画のこと。

勝手な方向にリードしない

もう1つの視点は経営者の目です。経営者はどういう人にリーダーになってほしいと思っているかです。

経営者が気にしているのはリードする方向です。リードする方向が自分の考えと合っているかです。「組織のメンバーをリードする人は、すべて同じ方向に向かってほしい」というのが経営者の願いです。決してリードしてはいけないのは、自分勝手な方向です。そしてこの方向は自分勝手なだけに、組織全体はそちらへ向かっていないので、多くのメンバーは反発します。経営者としては、その反発を抑えて、自らの考えた方向にぐいぐいリードするのだけは何としても阻止したいと考えています。

経営者が目指す方向はミッション、ビジョン、戦略ではっきりと意思表示されています。この方向にリードする人こそがリーダーシップが高く、経営者が望むリーダーです。そしてこの方向が、リードする相手にとってもっとも納得しやすい(と言うよりも納得すべき)方向です。

よく経営者はリーダーに求める仕事として「ミッション、ビジョン、戦略を自らの仕事に落とし込め」という表現をとります。「お客様満足度を高める」がミッションで、あなたが工場で生産という仕事をしていたら、自分の仕事のスピード、品質ばかりを見つめず、「どうやったら生産ラインとしてお客様満足度の向上に貢献できるのか」を考え、自分にできることだけでなく、まわりの人にやってほしいことを考えます。そしてこれをまわりの人や上司に伝えていくことです。これが経営者が求めるリーダーシップです。

変革には期待感が求められる

経営者から見たリーダーシップには大きなテーマがあります。

今、多くの経営者は「変革」、「チェンジ」を志向し、ミッション、ビジョンにこのキーワードが入っています。つまり「変える」という方向です。「変える」ためには、現場に血と汗が伴います。

この時経営者がメンバーに求めるのは「変革している今は苦しくても、この変革をやり遂げれば明日はきっと幸せになる」という期待感です。この期待感を醸成していくのが変革時代のリーダーシップです。そしてこの期待感を生むのは「強い力」ではなく、明日を夢見て「納得してもらおう力」です。

出世キャリアのリーダーシップは、まわりに納得してもらい、経営者の考える方向に自然に向かってもらおう力です。

残念キャリアの行動パターンその29 たたき上げの感じがする

たたき上げでは次の仕事ができない

多くの人は何の仕事も出来ない新入社員として会社に入り、見よう見まねで仕事をやり、うまく行ったり、失敗したりして仕事のコツを体で覚え、いつの間にか一人前になっていきます。そして自らが仕事をうまくなったことに大きな喜びを感じます。ビジネスマンなら誰でも経験することです。

これをよく「たたき上げ」と表現します。下積みをしっかりやって、一人前になることです。

しかし出世キャリアはこの“たたき上げた仕事”だけをずっとやっていくわけではありません。マネジメントという新しい仕事を行うマネジャーになるのです。マネジャーはたたき上げではありません。マネジメントという仕事を担う能力を持った人が、それを何らかの形で組織に見せて、そのポストを得るものです。

マネジメントという仕事をやっていないのに、どうやってその能力をまわりに見せるかと考えれば、それは「マネジメントに関する知識を持っていることを見せる」しかありません。

マネジメントを担う上で必要な知識は次の3つです。

そもそも論を学ぶ

1つは今プレイヤーとしてやっている仕事に関する知識です。これはたたき上げの間に多くのものが身に付きます。例えば、入社以来セールスマンをやっていれば、商品、業界、顧客に関する知識などが自然に身に付きます。その知識があるから一人前の仕事をしているわけです。

しかしマネジメントに求められる知識は、チームの仕事に関する理論的バックボーンです。これは仕事をやるだけでは身に付きません。

理論的バックボーンとはセールスマンをしているなら、セールスやそれを含めたマーケティング理論、さらには社会全体のメカニズムである経済学といったものです。セールスマンがセールスマネジャーになる意味は、セールスという仕事をチームとして体系的に進めていくことにあります。だからセールスマネジャーにはただ単に売るために必要な知識ではなく、「なぜそういうやり方でやっているのか」「他の会社ではどういうやり方をしているのか」といった形で、セールスという仕事について机上でよく考え、体系化するための知識が求められます。セールスマンとしてのたたき上げの時代は、売るために、注文を決めるために必要な知識を身に付けましたが、セールスマネジャーにはセールスという仕事全体に関する整理された知識が求められます。こうした知識を近年ではナレッジ(体系化された知識)と表現しています。

現代企業は、マネジャーがその体系的な仕事の進め方を考える時、それを「守る」のではなく、「変革してほしい」と考えています。そして前項で述べたように、「変革したらきっと幸せになる」という期待感を、部下に持たせてほしいと考えています。

ナレッジという理論的バックボーンがないと、今のやり方を変えたらどうなるのかが直感的にはわかったとしても、それをまわりに説明できません。

たたき上げの感じが強く、理論を持っていないイメージをまわりに持たれると、今の仕事はできても、新しい仕事のやり方を作ることはできないと思われてしまいます。工場にいるなら生産に関する理論を、人事部にいるなら人事に関する理論を身に付けることが出世キャリアのポイントです。

私はこれをよく「そもそも論」と言っています。生産について勉強するなら生産のテクニクが書かれている本ではなく「そもそも生産とは…、生産には次のようなパターンがあり…」ということが書いてある本で、今やっている仕事の知識を体系的に整理していきます。

自分の仕事以外の常識を持つ

2つ目は、今自分が担当している仕事以外の知識です。出世キャリアを目指すなら、自分が勤めている会社でやっているすべての仕事について、広く、浅く知っておくことが求められます。どれくらいの「知識の深さ」かといえば、「知っていておかしくない」というもので、常識とよばれます。

あなたが出世していけば、××ページで述べたように徐々に他チームの人と接するようになります。マネジャーの仕事の半分くらいは部下のメンバーに代わって、他チームと折衝していくことです。セールスマネジャーなら工場や商品開発部門と折衝したり、メンバーの人事評価について人事部と話したり...といったことです。ここでまわりの仕事に関する常識を知らないと、一歩チームを出ると言葉が通じず、マネジャーの仕事を果たせません。

3つ目はマネジメントに関する知識です。マネジャーになるなら、持っていることをまわりにもっとも見せたい知識です。これについてはマネジメントの「そもそも論」から入り、マネジメントノウハウに関する知識まで幅広く、そして深く身につけ、自らのナレッジとしておきたい所です。

若いうちに勉強をしておけ

これはベテラン社員が若者に言う言葉です。この人はそれを実感しているのです。年を取るたびに誰でも少しずつ記憶力を失っていきます。そして新しい知識には抵抗感を持つ、と言うよりも新しいことを排除するようになります。それはこういう思いからです。

「昨日までこんな知識がなくても、特に困っていなかった」

この「昨日まで」がキーワードです。明日を夢見る出世キャリアなら、昨日まで必要なかった明日のための知識を、できるだけ記憶力が高い「早い時期」に身に付けることです。

先ほどの3つの知識は現場の仕事をやっている時代にも使えます。そしてあなたの上司がこの知識を持っていなければチャンスであり、あなたがこの知識でマネジメントをサポートしていくことです。これがマネジャーへの道を作ります。

この3つの知識を持っていれば、組織は必ず認めます。ただし職場の先輩によっては「頭でっかち」と言う人がいるかもしれませんが、でも気にすることはありません。体の方はこれからたたき上げていくと思いきましょう。

先ほどの「若いうちに…」の本当の気持ちは「年を取った今となっては知識勉強をしても覚えは悪いし、その知識が使える時間は短い。組織で働く上で必要な知識、特に長く使える基本的な知識は若いうちに身に付けておけばよかった」という反省です。

この先人の反省を出世キャリアは教訓としましょう。

残念キャリアの行動パターンその30 厳しい感じがする

厳しさは変革にはNG

さあ最後のまとめです。残念キャリアの最大のものは「厳しさ」であり、これをまわりを感じさせる人です。

あなたがマネジャーになれるかどうかという時、経営者の目は「あなたがマネジャーになった時、どんなマネジメントをするだろうか」と考えます。

だからあなたはそのタイミングまでに、自分はどういうマネジャーになるかを考えておかななくてはなりません。「今までどんなマネジャーがいたか」を考えることではありません。出世キャリアのあなたが持つ仮説は「経営者は新しいマネジャーを求めている。だからベテランのマネジャーに代わって、自分をマネジャーというポストにキャリアアップさせようと思っている」です。

これまで何度も述べてきましたが、日本の多くの大企業は変革を志向しています。変革に求められるのは「今は苦しくても明日は幸せになれる」という期待感です。「今のままのスタイルで、がんばって何とか業績を上げよう」という成長時代には評価された「マネジメントの厳しさ」は、変革ではむしろ逆効果です。

「厳しさ」は今日を見えています。手を抜いたり、“楽”を求めているメンバーを厳しく律し、自らが率先して厳しい仕事に取り組んでいくというものです。

「一日中、難しい顔をして、決して笑わず、部下を厳しくしかり、注意し、部下に自分たちの環境は厳しいことを訴え（「我社の置かれている環境は厳しい。このままでは生き残れない。死に物狂いでがんばるしかない。ライバルだって必死になっている」）、チームには悲壮感が漂うものとなる」というものです。これが厳しさマネジメントの美意識です。

「楽しさを感じさせること」それが結論

変革期の企業はこの姿を否定します。××ページで述べたように現代の社長たちはスマイル、ハッピー、明るさをマネジャーに求めます。

「昨日、今日ばかり見ずに、もっと明日の夢を見よう。我々の力をもってすればミッション、ビジョンは必ず実現できる。我々の未来は明るい。もっと明るく行動しよう」が現代の出世キャリアです。

そのためには仕事、自社、メンバーへ愛を持ち、仕事を真剣にやり、そこに充実感、と言うよりも「楽しさ」を求めます。

出世キャリアがまわりから求められる最大のものは、「厳しさ」ではなく「楽しさ」です。「何であの人あんなに仕事を楽しそうにしてるんだろう」というイメージです。これを作っているのが本書の30のセオリーです。

もう一度「楽しさ」という目で本書を読み直して下さい。そして仕事をやっている時「楽しさ」を前面に出し、まわりにそれを感じさせて下さい。そうすればあなたは自然に組織の階段を登っていくことになるはずです。

これが本書の結論です。

イエローカード

30のシーンを読んでどう感じましたか？

もしこの残念キャリアの行動を取る人が、自らの上司だったらどうですか？

この人の下で働きたいと思えますか？

あなたが経営者で誰を課長にするかと考えた時、出世キャリアの人を選びますか？残念キャリアの人を選びますか？

経営者をやっていないのでわからないという人は、自分の会社の社長が書いたメッセージを読んでください。その上で考えてみてください。あなたの会社の社長は出世キャリアの人を選びますか？残念キャリアの人を選びますか？

あなたの今の上司を見てください。出世キャリアですか？残念キャリアですか？

おそらくうちの課長は「残念キャリアだ」と言う人の方が多いと思います。だから多くの会社の社長は「変革」を訴えているのです。今の管理職たちに「変えろ！」というイエローカードを出しているのです。そしてあなたにチャンスが回ってきているのです。イエローカードの管理職たちと同じ行動を取ってはそのポジションに上がることはありません。あなたが出世キャリアの行動をして、今の管理職たちとの「ちがい」をまわりに見せつけましょう。

それがあなたのビジネス人生にハッピーをもたらすはずです。