

「NO.2の育て方③NO.2の正しい選び方」

NO.2のポジションにいる人材がいても期待通りに動いてくれない場合があります。さまざまな理由が考えられますが、そもそもNO.2選びを間違えている可能性があります。今回はNO.2の正しい選び方についてお伝えしていきます。

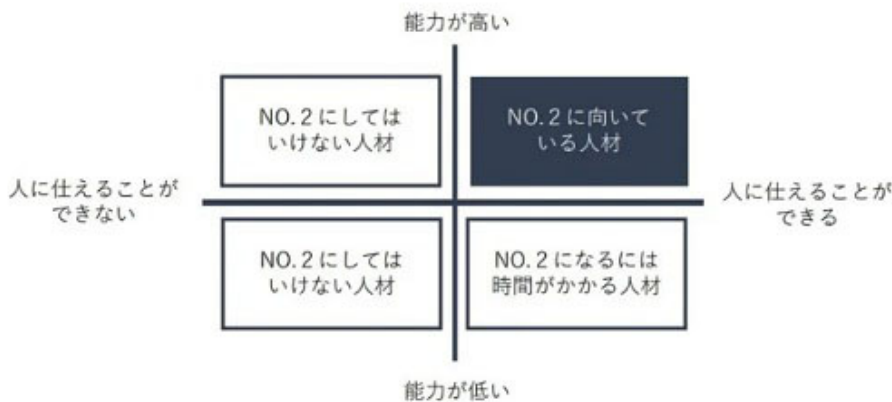
NO.2は仕事の能力と人に仕えることができる性質かどうかで選ぶ

組織によって呼称は異なると思いますが、NO.2というと副社長、専務、COOといった肩書が多いでしょうか。多くの場合は、創業メンバーから選ばれたり、中途でも営業成績がいいなどの理由で抜擢されるような場合もあるかと思います。

求められる役割によってNO.2選びも各社の事情で異なるかもしれませんが最低限必要な基準は仕事がデキることです。その能力がなければ社長の補佐が務まらないからです。

けれども、NO.2選びでは仕事をする能力以上に大事なポイントがあります。

人に仕えることができるタイプか否か。この点が非常に重要です。



図で整理しましたが、NO.2を選ぶ基準は2つです。能力があり、かつ、人に仕えることができることです。なぜそうなのかを見てください。

①能力が高いが、人に仕えることができない人材

このタイプの人材は社長の考えよりも自分の考えを重んじ、NO.2という立場を利用して好き勝手する傾向が強いです。社長の前では、従っているような態度を見せますが、社長のいないところではあたかも会社を実際に取り仕切っているのは自分だ、自分の方が能力が高いといった傲慢さがちらほら見えます。

営業に多いタイプかもしれませんが、売上などの実績に過度な自信を持っていて、自分が皆を食わせてやっているなどと思いがつたりします。社長の大事にしている理念や会社の成長などには無関心で、自分の居心地の良さばかりを最優先します。

何かのきっかけで社長と対立すると、顧客や社員を引き連れて転職したり、独立したりすることもあり、社内に混乱をもたらす可能性が高いので一番選んではいけない人材です。

逆に、職人気質で真面目なタイプでも人に仕えることができない場合があります。

自分の興味は作業的な業務をすることで、表面的には社長の考えには賛同する態度を見せていても、自分が社長を補佐する、会社全体をマネジメントするといった考えもなく、NO.2として期待する行動を取ってくれません。創業メンバーに多い傾向があります。

職人気質が強いので、他の社員よりも知識や経験がある分、一目置かれる存在かもしれませんが、組織としての機能を考えた時に、自分の立場への自覚が薄いのも本質的には人に仕えることができないタイプと言えます。

要注意なのは、社長の命令、指示とは異なることを現場の社員に言うことがあるので、部下としては社長とNO.2のどちらの指示に従えばいいのか混乱が生じることです。

どちらのタイプにしても、「なんであの人NO.2なのか」と社員からも疑問視され、社長が孤軍奮闘しなければいけない状況が長く続きます。

②能力は低い、人に仕えることができる人材

部下として可愛い存在に映りますが、NO.2の職責を考えた時には物足りなさがどうしてもあります。じっくり時間をかけてNO.2に必要なとされる能力を育てることができるのであれば将来的には候補者の一人になるかもしれません。部下として可愛い存在に映りますが、NO.2の職責を考えた時には物足りなさがどうしてもあります。じっくり時間をかけてNO.2に必要なとされる能力を育てることができるのであれば将来的には候補者の一人になるかもしれません。

③能力が高く、人に仕えることができる人材

理想的なNO.2になる可能性が最も高い人材です。会社全体の利益を考えながら、社長が大事にしている考え方を尊重し、実現化できる能力があれば必ず社長の助けとなってくれるはずです。

④能力が低く、人に仕えることができない人材

一般社員としても問題が多く、NO.2には到底させることができないタイプです。

NO.2が得難い本当の理由

大雑把な分類に感じる方もいるかもしれませんが、私自身が過去、NO.2になる経緯で感じ取ったり、経験した事実に基づいてシンプルに分類しています。

人に仕えるのはサラリーマンとして当たり前のことのように思えますが、案外そうした気持ちがないまま会社勤めをしている人は多いものです。まして社長の考えに共感し、会社の成長を願いながら、職責を全うすべく自らを高めていけるような人材は稀有です。

さらに、NO.2は多くの場合、裏方、縁の下の力持ちです。人間誰しも多少なり承認欲求というものがありますから、人知れず悩み、汗をかいた結果としての実績が社長や会社自体の実績となることを素直に喜べる人材は宝と言ってもいいかもしれません。

だからこそ人に仕えることができるという軸での検討が必要となり、NO.2が得難い理由ともなるのです。

NO.2の仕事や役割については前回記事を参照頂きたいのですが、自分の担当業務ができればそれでいいという内容ではありませんでした。

NO.2が期待通りの活躍してくれない理由として、そもそも正しい選び方をしていない可能性について言及しましたが、多くの場合、創業メンバーや古参社員から選ぶという固定観念が強いのかもかもしれません。

長い時間をともにし、気心知れたメンバーから選んできたことが悪い訳ではもちろんありませんし、間違っている訳でもありません。

ただ、創業から会社が軌道に乗るまでの間は尽力してくれても、会社のステージが変わった時に、NO.2としての役割の変化を認識しないで今に至っているとNO.2の機能が果たされず、社長が忙殺される日々が変わりがなく、課題が増える一方になっているのが現実です。

NO.2に自覚を求めるばかりで、社長自身が役割の変化をNO.2とともに共有せず、NO.2への不満を漏らしたりしているようなケースも本当に多いと感じます。

今回は、NO.2が期待通りに活躍してくれない理由についてお伝えしたいと思います。最後までお読みいただきありがとうございます。

株式会社コナトウスマネジメント 代表 平原 孝之