

一條コラム 9

「保身のミルフィーユ」に関する理解を使いこなすために

先程、「雇われ社長系の上場企業」のなかでだけ生まれる特殊な構造として、「保身のミルフィーユ」というものがあるというお話をしました。

この構造自体は、単なる「構造」ですので、そこにいいとか悪いとかという尺度を持ち込んでも意味はないように感じます。

その一方で、いわゆる「雇われ社長系の上場企業」にお勤めしている人たちに限っては、この構造に対する理解を使いこなせれば、自分が担当する業務で成果を出しやすくなると思いますし、社内での自分のポジションを確保しやすくなると思います。

そこで今回は、この「保身のミルフィーユ」という特殊な構造に対する理解を使いこなすためのコツについてお話してみたいと思います。

▼ まず、この「保身のミルフィーユ」という構造に対する理解を使いこなすための最大のコツは、この構造に対する理解を使うときには、「自分のポジションを上げるため」にこの構造に対する理解を使うのではなくて、「自分のポジションが下がらないようにするため」にこの構造に対する理解を使うこと

にあります。

それはなぜか？

そもそも上場企業にお勤めしている人たちは、「3つの特徴」を持っているというお話をしました。

そして、上場企業にお勤めしている人たちは、この「3つの特徴」を持つことによって生まれる「3つの切なさ」を抱える傾向にあります。

そして、この「3つの切なさ」を解消するための方法として、社内での自分のポジションを確保しようとする人は少なくありません。

ここまでは、これからお話しする話の前提なのですが、この「自分のポジションを確保する」ということを考えたときに、多くの人が「自分のポジションを上げる」という方向に進みがちなのです。

▼ しかし、「自分のポジションを上げる」ための取り組みは、往々にして失敗する傾向にあります。

それはなぜか？

そもそも話をすれば、いわゆる上場企業のなかで「自分のポジションを上げる」ためには、他人から高い評価を得る必要があります。

では、いわゆる上場企業のなかで、他人から高い評価を得るためにはなにをすればいいのか？

僕がこれまで関わらせてもらってきた上場企業さんたちに関して言えば、それぞれの企業にお勤めの人たちのなかでこのポイントを明確に理解している人はいませんでした。

また、これまでも何回か話題に上っている話ですが、僕の場合には、次世代経営人材開発というテーマで上場企業さんたちに関わらせてもらう際に、各企業のなかで「部長」という役職に就いている人たちとお話をさせていただくことがあります。

そのときにその人たちが、「まるで曇りガラスのこちら側にいるようです。まったく先が見えません」という言葉を聞かせてくださるわけです。

これはつまり、その人たちのなかでは、「部長という役職に就いている人たちが行うべき業務」について、「なにをすれば自分が評価され、なにをしなければ自分が評価されないのか」という基準がわかっていないこと、の表れなのではないかと思うのです。

そして、その基準がわかっていない人たちがいるということは、社内でのその基準が明示されていないということでもある気がするのです。

つまり、「評価の基準」が不明瞭なまま業務が行われているというのが、多くの上場企業さんの現状なのではないかと思うのです。

そうなると、評価する側の人間の気分次第で評価が変わってしまうというようなことも起こりかねませんし、実際にそういうことも起こっている。

それがいいとか悪いとかの話ではない一方で、実際の話として、そのような状況があるなかで、他人からの高い評価を得ようとしても、なかなかむずかしいのではないかと思うのです。

▼
その一方で、上場企業の社内で、自分のポジションが下がらないようにすることはそれほどむずかしいことではありません。

たとえばですが、自分が「やります」と言った内容をきちんとやっていれば、まわりからの評価が下がることがないからです。

ですので、たとえばですが、第三章の章末のコラムでお伝えしたように、稟議を通すときに、そもそも取り組みを始める前から必ず達成できることがわかっている内容を、「取り組みの達成度を測るための指標」として設定するなどしておけば、その取り組み自体が「失敗」と認識されることはなくなります。

もちろん、「取り組みの達成度を測るための指標」として設定した指標のすべてを達成できないこともあるかもしれませんが、たとえば10個設定されていた指標のうち、9個の指標が達成された取り組みに対して、その取り組みを「失敗だ」と言える人はいないと思うのです。

もちろんその取り組みが「大成功」だと評価されるかどうかは、その時々状況によって変わると思いますが、少なくとも「失敗した」という評価は下されません。

失敗していいのであれば自分や自分たちへの評価が下がることはありませんし、社内での自分のポ

ポジションが下がることはありません。

▼ その一方で、先程お伝えしたとおり、上場企業にお勤めしている人たちの多くが、自分のポジションを確保するために、「自分のポジションを上げる」という方向に進みがちです。

しかし、「なにをすれば自分が評価され、なにをしなければ自分が評価されないのか」という基準がわからないまま、社内での自分のポジションを上げようとする人たちがほとんどなのです。

そうなるとうなるかという点、その人たちの取り組みは高い確率で失敗することになる。

そうなると、社内でのその人たちに対する評価は下がり、その結果としてその人たちのポジションも下がることとなります。

そこにもしても、「自分のポジションが下がらないようにしている人」がいたとしたらどうなるでしょうか。

その人がなにかをしなくても、まわりの人たちのポジションが勝手に下がっていきますから、その人のポジションは相対的に持ち上がっていくこととなります。

その結果として、その人の社内でのポジションが確保されていく。

上場企業の各社のなかにはそのような状況があるわけですが、実際の話をする、僕の場合には、自

分が関わらせてもらう人たちに関しては、その人が役員さんであれば、部長さんであれば、課長さんであれば、一般社員の方であれば、男性であれば、女性であれば、それぞれの人のポジションが絶対に下がらないようにしようと思っただけで関わらせてもらっています。

そのために、僕が一緒にさせていただき取り組みに関しては、「その取り組みの達成度を測るための指標」についても、それが「あらかじめ必ず達成できることがわかっている内容」ばかりになるように考え抜きます。

その結果として、僕が関わらせてもらった担当者さんたちが人事異動のたびに昇進し、またその異動先から僕に新しい仕事の依頼をしてくださる、という流れが続いているわけですが、これも、それがいいとか悪いとかいう話ではなく、単にそこにはそのような構造があるというだけの話だと思っただけです。

このような構造を理解することが、なにかの取り組みをするときに役に立つ方もいらっしゃるのではないかと思います、少しお話しさせていただきました。

ご参考にしていただければ幸いです。