

相原孝夫

The philosophy of top business people

一流役員が実践している

出世の哲学

はじめに

一見当たり前に思えるようなことが、現実にはそうではない、ということが企業の中で多く見受けられます。こうした点は、実は「出世」ということに大きく関わっていることが多いものです。

- ・できる人なのに、順調に出世できないのはなぜか？
- ・優秀なプレーヤーだった上司が、部下を育てられないのはなぜか？
- ・部下の優秀さを褒めると、部下の成長が止まってしまうのはなぜか？
- ・ロジカルな人が、現場で不人気なのはなぜか？
- ・キャリアアップに一生懸命な人が、キャリアを台無しにするのはなぜか？
- ・部下を仲間だと考える人は、なぜ優れたリーダーになれないのか？
- ・仕事一筋の人はなぜ出世できなくなったのか？

私は工作上、多くの会社の管理職の方々とお会いする機会に恵まれています。そんな中で、「この人は今後、出世しそうだなあ」と思われた人がその後、あまり出世しなかったということも多くありました。一方で、あまりそのようには思われなかった人が出世し、役員にまでなったということも幾度もありました。

たとえば、大手メーカーの課長のKさんなどは、誰が見ても出世しそうなタイプに見えました。実際、はじめてお会いした時点では間違いなく出世頭でした。このまま出世街道をひた走って、若くして役員になるのではないだろうかとの印象を強く受けたものです。

しかし、長くお付き合いをしていく中で、「あれ？」と疑問に思われる点も散見されるようになりました。成果はあげてはいるものの、そのうち「はたしてこのまま順調に出世するのだろうか？」と思えてきたのです。

実際、結局Kさんは、課長の上の統括課長という立場までは同期の中でもいち

早く昇進しましたが、その後数年で、グループ子会社へ出向となり、その数年後には転籍し、本体に戻ることはありませんでした。

なにも出世ばかりが望ましい職業人生というわけではありません。従業員数2万人の大企業の役員の方が、200人の中小企業役員よりも上だとは言いません。実際、2万人の会社の役員の方が立派な仕事をしているとも限りません。

しかし、少なくともKさん自身は、たいへんに出世志向の高い方であって、本体の役員を目指していたに違いありません。そういう点において、Kさんとしては、想定していたキャリアからは大きく逸れてしまったのです。

これまで、Kさんのようなケースを見ては、「なぜだろうか？」と。また逆に、出世しそうに思われなかった人が役員になったのを見ては、失礼ながらやはり「なぜだろうか？」と、その都度、出世を左右した要因について考えを巡らせてき

ました。

私の場合、職務適性とも訳される「コンピテンシー」という手法が専門であり、その調査・分析のために20数年に渡り、2千数百名のハイパフォーマンス（好業績者）のインタビューをライフワークのように行ってまいりました。そして、その後それらの人たちが、どのようなキャリアを歩んでいったかについてもある程度知ることができました。

そうした膨大な数の仮説・検証を繰り返してきた中で、ある法則性のようなものが見えてきたのです。

そうした観点で見るとなるとからは、はじめてお会いして話をした人が、その後のキャリアの中で、どのくらいの立場まで出世されるかがある程度高い確率でわかるようになりました。

そうであるならば、そうした観点を多くの人に知ってもらうことで、より充実した職業人生を過ごすうえでの一助としていただけないだろうかとの思

いに至り、それがこの本を書くうえでのきっかけの一つとなりました。

昨今は、出世したがない人が増えているとよく言われます。

確かにそれを裏づけるような調査結果も出ています。

しかし、それは私が企業の現場で直接見聞きする傾向とはやや違ってきます。

管理職のポスト数が限られている中で、なりたいたいと思ってもなれないとあきらめていている人も多くいるようです。また、趣味を充実させるために仕事はほどほどにとという志向性を持っている人も中にはいます。

それでもなお、やはり多くの人たちが組織の中で仕事をしていくうえで、より自由裁量の余地の大きな立場を求めています。また、人生でこれだけ多くの時間を費やしていることに対して、当然ながらやりがいを求めてもいますし、その中で成長もしたいと思っているのです。

重たい役割についている人の方が、やりがいも感じやすく、成長実感も得てい

るといふことは、数々の調査結果からも見て取れますが、調査結果を見るまでもなく、おそらく多くの方々が経験的に実感できるところではないでしょうか。

正しい意味での出世意欲は、企業の中で長期に渡って貢献していこうという貢献意欲と同意です。

貢献を認められる、その一つの証として出世、いわば昇進・昇格があるので。「認められたい」、「尊重されたい」という思いは誰もが持っている根源的な欲求ですから、それが満たされることは大きなやりがいにつながります。

仮に、結果として望むようなポジションにつけなかったとしても、その後の選抜肢は確実に広がります。出世につながる行動様式を身につけるといふことは、組織の中で継続的に貢献していくための実力を身につけることにほかならないからです。将来重要なポジションにつける可能性も高まりますし、管理職以外の立場で高い貢献をすることや、場合によっては社外に出て活躍することへの可能性

も高まるのです。

組織の中で働く以上、出世ということに背を向けるのではなく、だからといって出世を焦ることもなく、出世ということを一つの指標として自己成長を図っていくことこそが、有意義な職業人生を送るうえで極めて重要なことであると確信しています。

役員になれる人のキャリア戦略

01

about
強み

係長止まりの人は、「頭の良さだ」と誇る
部長になれる人は、「知識と経験だ」と言う
役員になれる人は、「打たれ強さだ」とまっさきに答える

022

02

about
自己啓発

係長止まりの人は、キャリアアップ
部長になれる人は、スキルアップ
役員になれる人は、実力アップ

026

03

about
努力

係長止まりの人は、あきらめている
部長になれる人は、ストイックに自分を追い込む
役員になれる人は、おだやかに地道に努力する

030

04

about
評判

係長止まりの人は、自分の見栄えを気にする
部長になれる人は、評価を気にする
役員になれる人は、評判を気にする

034

003

第2章

役員になれる人のモチベーション

05

about
人脈

係長止まりの人は、交流会で名刺交換に励む
部長になれる人は、特に関心が無い
役員になれる人は、いつのまにか人脈ができていく

038

06

about
出世競争

係長止まりの人は、出世を半ばあきらめる
部長になれる人は、勝負にこだわり嫉妬する
役員になれる人は、惑わされずに実力を養う

042

07

about
モチベーション

係長止まりの人は、モチベーションに波がある
部長になれる人は、モチベーションを高めようとする
役員になれる人は、子どものようにプロセスに没頭する

048

08

about
機嫌

係長止まりの人は、いつも不機嫌
部長になれる人は、日によって気分の浮き沈みが激しい
役員になれる人は、常に上機嫌でいる

054

09

about
活気

係長止まりの人は、自分もぶっきらぼうになる
部長になれる人は、仕事で成果をあげて引っ張ろうとする
役員になれる人は、自らムードメーカーとなる

058

10

about
価値観

係長止まりの人は、ネガティブ・シンキング
部長になれる人は、ポジティブ・シンキング
役員になれる人は、ポジティブ・フィードバック

062

11

about
欲求

係長止まりの人は、自己実現をしたがる
部長になれる人は、稼ぐために働く
役員になれる人は、自己成長を目指す

066

12

about
単純作業

係長止まりの人は、手を抜く
できる営業マンは、肅々とこなす
一流の営業マンは、意味を見出す

070

第3章

役員になれる人の仕事のスタンス

13

about
目的

係長止まりの人は、自分の成果を追求する
部長になれる人は、会社に貢献しようとする
役員になれる人は、社会に貢献しようとする

076

14

about
優先順位

係長止まりの人は、自分を大切にする
部長になれる人は、お客様を大切にする
役員になれる人は、身近な人たちを大切にする

080

15

about
成功

係長止まりの人は、短期的な成果を喜ぶ
部長になれる人は、次もまた頑張ろうと思う
役員になれる人は、成果をあげ続けるための仕組みを考える

084

16

about
上司との対応

係長止まりの人は、媚びる
部長になれる人は、遠慮しない
役員になれる人は、筋を通す

090

第4章

役員になれる人のコミュニケーション

17
about
注意

係長止まりの人は、一方的に叱って傷つける
部長になれる人は、やんわり注意する
役員になれる人は、信頼関係をベースにきちんと叱る

094

18
about
年下上司

係長止まりの人は、認められない
部長になれる人は、うまく距離を保てる
役員になれる人は、尊重できる

098

19
about
声がけ

係長止まりの人は、忙しいから話しかけて欲しくない
部長になれる人は、ホウ・レン・ソウを徹底させる
役員になれる人は、自ら頻繁に声をかける

104

20
about
説得力

係長止まりの人は、口数が多いのに何も伝わらない
部長になれる人は、ロジカルに伝えるが腹落ちしない
役員になれる人は、思いまで伝えて人を動かす

110

24

about
飲み会

係長止まりの人は、同期や職場の同僚と飲みに行く
部長になれる人は、社外の友人たちと飲みに行く
役員になれる人は、上司たちの飲み会に混ざる

132

23

about
ランチ

係長止まりの人は、部下をランチに誘わない
部長になれる人は、部下をランチに誘う
役員になれる人は、部下からランチに誘われる

126

22

about
交渉

係長止まりの人は、相手を論破しようとする
部長になれる人は、落としどころをつくる
役員になれる人は、相手の顔を立たせる

122

21

about
方針転換

係長止まりの人は、部下にグチを漏らす
部長になれる人は、割り切って、上の方針を徹底させる
役員になれる人は、理由や背景を部下に伝え、
気持ちを切り替えてもらう

116

役員になれる人のマネジメント

25

about
マネジメント

係長止まりの人は、部下を育てようとする
部長になれる人は、部下を育てようとする
役員になれる人は、部下が育つ環境をつくる

.....

138

26

about
向き合い方

係長止まりの人は、自分と比べる
部長になれる人は、他者と比べる
役員になれる人は、一人ひとりの良い点を見出す

.....

144

27

about
指導

係長止まりの人は、感情的に怒る
部長になれる人は、冷静に注意する
役員になれる人は、建設的に議論する

.....

148

28

about
褒め方

係長止まりの人は、「できて当然」だと思ふ
部長になれる人は、「優秀だね」と褒める
役員になれる人は、「よく頑張ったね」と褒める

.....

152

第6章

役員になれる人のレジリエンス

29

about
コーチング

係長止まりの人は、自慢話をする
部長になれる人は、失敗談を語る
役員になれる人は、部下の自慢話を聞く

156

30

about
後継者

係長止まりの人は、いつまでも自分がトップに立ちたがる
部長になれる人は、自分の右腕となるサポーターを育てる
役員になれる人は、自分に取って代われるリーダーを
育てようとする

160

31

about
失敗

係長止まりの人は、他人のせいにする
部長になれる人は、自己正当化する
役員になれる人は、真正面から受け止め、失敗から学ぶ

166

32

about
困難

係長止まりの人は、逃げる
部長になれる人は、プレッシャーを感じ萎縮する
役員になれる人は、ゲームだと思って楽しむ

170

36

about
危機対応

係長止まりの人は、
部長になれる人は、
役員になれる人は、
トランプを抱え込む
トランプの力をフル活用して解決する
トランプになる前に芽を摘んでいる

186

35

about
左遷

係長止まりの人は、
部長になれる人は、
役員になれる人は、
意気消沈してやる気をなくす
何とか頑張って戻ろうとする
新たな経験として前向きに取り組む

182

34

about
決断

係長止まりの人は、
部長になれる人は、
役員になれる人は、
先が見えるまで動かない
見切り発車でどんどん進む
方向感を探りながら少しずつ動く

178

33

about
スランプ

係長止まりの人は、
部長になれる人は、
役員になれる人は、
なかなか脱出できない
対処法が決まっている
スランプをスランプとして認識しない

174

第7章

役員になれる人の働き方改革

37

about
人材管理

係長止まりの人は、自分の手下と考える
部長になれる人は、自分の仲間と考える
役員になれる人は、会社の資産と考える

.....
192

38

about
采配

係長止まりの人は、仕事を振らずに抱え込む
部長になれる人は、丸投げする
役員になれる人は、権限委譲してサポートする

.....
196

39

about
長時間労働

係長止まりの人は、やらされ感がある
部長になれる人は、仕事依存症である
役員になれる人は、仕事熱心である

.....
200

40

about
残業

係長止まりの人は、不機嫌な態度を取る
部長になれる人は、むしろいつも部下よりも先に帰る
役員になれる人は、先に帰る部下を笑顔で見送る

.....
204

41

about
有給休暇

係長止まりの人は、取りづらい空気をつくってしまう
部長になれる人は、自分で率先して取る
役員になれる人は、取りやすい空気をつくる

.....
208

42

about
出世

係長止まりの人は、出世は目指さず趣味に没頭
部長になれる人は、出世を目指して仕事一筋
役員になれる人は、プライベートを充実させて仕事にも活かす

.....
212