

社長のポジショニングマップを作成して 「右腕」への期待を明らかにする！

自分と自社にフィットする右腕の育成と確保。そして、その右腕に期待する能力、役割、特性の具体化。これを実現させるためには、どのような策を講じればいいのでしょうか。不況にあえぐ経済、混沌とした社会情勢…。今、経営者（社長）が欲しているのは「できる右腕」の存在なのです。本稿において、あらゆる角度から「できる右腕」論を展開してみましょう。

はじめに

「右腕が欲しいですよ。誰かいい人いませんか」

社長からこんな相談を受けることがあります。私の決まり文句は、「いい人はいますよ。でも社長と、この会社でうまくやっていますかね…」です。

すると、ほとんどの社長からは、「どうなんですよ。本当に私とうまくやっていますかね…」と、妙に納得した返事が返ってきます。

中には「右腕になってくれといわれているのですが…」と、私に右腕候補からの相談もあります。「ぜひともなってください」と答えるケースもあれば、「よく考えた方がいい（やめた方がいい）ですよ」と答えるケースもあります。

存続する会社、成長する会社に社長の右腕は欠かせません。しかし、生半可な気持ちや中途半端な策で右腕が育つたり、確保できるものではありません。社長の強い意志と確かな策が不可欠です。では、本稿においてその本質に迫ってみましょう。

右腕不在の要因と 右腕に求められる要件

なぜ社長の右腕が不在なのか？ 様々な要因を大まかながら図1に整理しましたのでご覧ください。今回は図1内の①、②、③に関連して、右腕の育成・確保に参考となる考え方や策を述べます。

右腕の要件は…

社長・組織の能力、

ビジョン、戦略・戦術次第！

社長の右腕とは、どのような人物なのでしょう。よく、「右腕とは社長と会社の理念やビジョンを共有できる人物である」「右腕とは社長の分身である」などの表現による右腕の定義を目にすることが多々あります。

私は、右腕やその要件を定義するのは極めて難しい、いえ危険であると考えられています。なぜなら「右腕の要件は、右腕を必要としている社長と組織の能力、ビジョン、戦略、戦術による」からです。これを、くれぐれも肝に銘じておいてください。

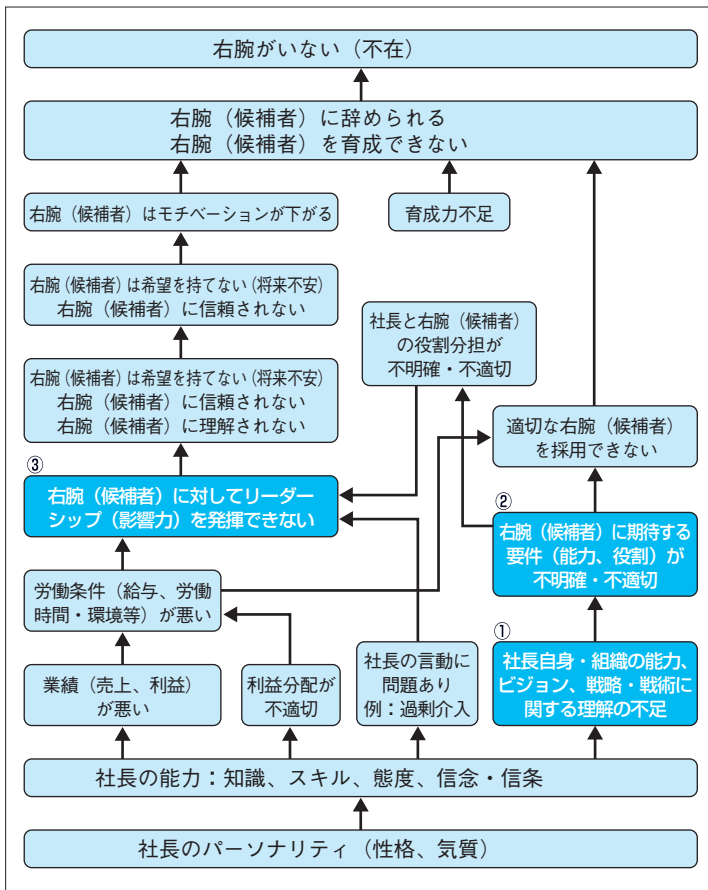


図1 右腕不在の要因

例えば、財務に疎い社長の右腕に、「財務に強い」という要件が必要であるケースは現実にも多いかもしれません。しかし、会社の戦略や戦術を展開する上において、組織として財務に関する能力の必要性が高くなっていくと判断される場合もあります。つまり、右腕に「財務に強い」という要件を求める必要はないのです。

では、社長が社交的であれば、右腕は「社交性」に富んでいた方が望ましいのでしょうか？ いいえ違います。先の財務のケースと同様に、戦略や戦術を展開する上で社交性がなければ、これは右腕の要件ではないのです。逆に言えば、「財務に強い」も「社交性」も、戦略や戦術を展開する上で重要ならば必要なのです。

**まずやるべきことは…
能力、ビジョン、戦略・戦術を
社長自身が理解すること**

「右腕の要件は、右腕を必要とする社長と組織の能力、ビジョン、戦略、戦術による」とすれば、右腕を探したり、育成したりする前にやらなければならないことは、「社長と組織の能力、ビジョン、戦略・戦術を、社長自身が十分に理解すること」です。

これが十分に理解できていないと、右腕が果たして必要なのか？ 必要であればどのような右腕が必要なのか？ について適切な判断ができません。右腕を本当に必要としている経営者は、今一度、熟慮してください。

**右腕に期待する能力の
方向性を明らかにする！**

右腕育成・確保にあたり社長がまずやるべきことは能力、ビジョン、戦略・戦術の理解です。ここでは、社長が自身の能力などを理解していることを前提に、右腕へ

の期待（能力・役割・特性）を明らかにする方法の一つについて、そのステップを紹介します。

①まず、組織の存続や成長にとって有効なビジョン、戦略、戦術を明らかにする。また、それらを十分に理解する（「明らかにしている」「理解している」という前提で以降話を進めます）。

②ビジョンの達成、戦略、戦術の実行にとって必要な能力、役割、特性を列挙する。

●列挙の例

- ・経営機能Ⅱ開発、購買、生産、営業、マーケティング、財務、人事労務、IT、法務など
- ・能力や特性Ⅱリーダーシップ、部下育成、社交性、人脈構築、戦略的大局観、詳細など
- ・役割Ⅱほめる、叱る、優しい、厳しい、細かい、大雑把、嫌われ役、憎まれ役など

③列挙した能力、役割、特性を2軸のポジショニングマップ上にプロットする。

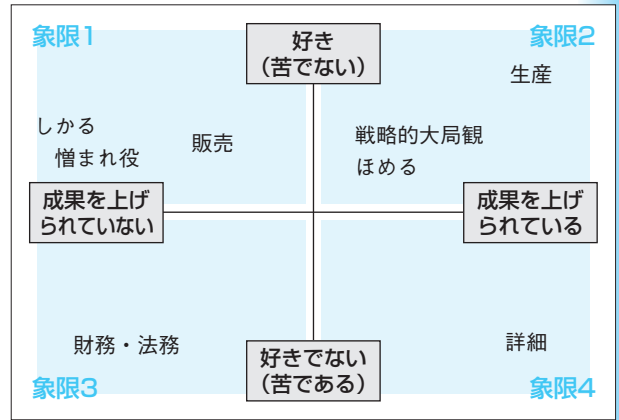


図2 社長の能力・役割・特性 ポジショニングマップ

- ・ヨコ軸Ⅱ社長がその能力、役割、特性の発揮を通じて「成果を上げられている、または、上げられていない」
 - ・タテ軸Ⅱ社長がその能力、役割、特性を發揮活用することが「好き(苦でない)、または、好きでない(苦である)」
- 図2をご覧ください。これは、ある社長を例にしたポジションニングマップです。4象限ごとにプロットされた能力、役割、特性についての發揮、活用の基本的な方向性は次の通りです。

【象限1】のケース
この象限にプロットされているのは、社長は發揮・活用することが好きである(苦でない)のですが、成果を上げることができていない能力などです。この象限にプロットされた能力などは、右腕に發揮してもらう(社長は関与しない)ことが基本です。また、社長が右腕から成果の上げ方・コツを教えてもらうことで自身の能力開発を指向することも可能です。

大きく捉えた上で将来の様々な変化に対応する能力」です。組織が存続・成長する上で必須なのですが、この能力が過剰發揮されると、目の前の現実から目を背けたり、実用性を軽視してしまったりしかねません。この象限の社長の能力などに関しては、右腕へ期待することとして、社長の「過剰發揮」にブレーキをかけてもらうことが挙げられます。

【象限2】のケース
この象限にプロットされているのは、社長は發揮・活用することが好きであり(苦でない)かつ、成果を上げられている能力などです。社長に存分に發揮・活用していただくことが基本です。社長に存分に發揮・活用していただく際に注意すべきことがあります。社長はこの領域の能力などを發揮・活用し過ぎる危険性(過剰發揮のリスク)があるのです。

【象限3】のケース
この象限にプロットされているのは、社長は發揮・活用することが好きでない(苦である)、さらに成果も上げられていない能力などです。ここは右腕に發揮してもらいます(あなたは関与しない、あるいは大胆な権限委譲)。

例えば、図2ではこの象限に「戦略的大局観」がプロットされています。戦略的大局観とは、「広い世界の情報に通じており変化を大

【象限4】のケース
この象限にプロットされている能力などは、社長は發揮・活用することが好きでない(苦である)が、成果を上げられているものです。基本的に、社長に發揮していただくのですが、右腕に發揮してもらうことも視野に入れるべきで

す。なぜなら、この領域の能力等は、社長が發揮・活用するにあたって社長が好きとは感じていない(苦である)ため、その生産性を中長期的に損なう危険性を秘めているからです。

「好き嫌いで仕事はやるものではない」という反論もあるでしょう。しかし、詳細は割愛しますが、「好き嫌い」という感情の力が生産性に与える影響は侮りがたいものです。絶えず大きなストレスに長期間さらされたり、創造性、新規性の強いアイデアを求められたりしている社長は右腕に發揮してもらうことを強く意識すべきです。

右腕に期待を伝える

右腕に期待する能力、役割、特性を明らかにしたなら、それらを右腕に、具体的に、しっかりと伝えなければなりません。社長が「自分が期待している能力、役割などは、右腕に十分伝わっている」と思っても、右腕の方は、まったく認識できていないことが多々あるのです。具体的な期待を、期待をかける者に、十分認識させ

図3 右腕に伝えるべきもの

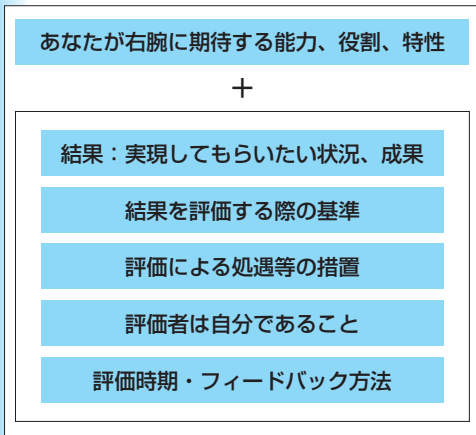
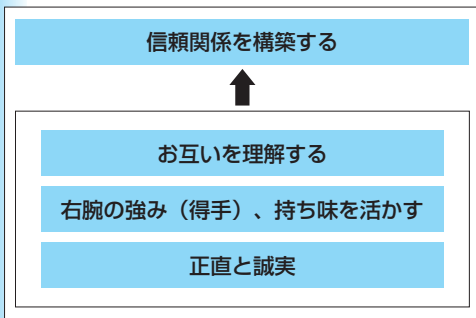


図4 右腕と信頼関係を構築するポイント



る力はリーダーシップ力の重要な要素の一つです。
 そして、右腕に期待する能力、役割、特性を伝える際に、一緒に伝えなければならぬ事項が最低5つあります。それを図3に示しましたのでご覧ください。

右腕と信頼関係を構築する

右腕に期待を伝えても、その期待に右腕が応えてくれるとは限りません。右腕にあなたの期待に添えてもらうためにはどうすればよいか。その答えの一つが、ありきたりではありますが、信頼関係の構築です。信頼関係を構築するポイントを3つ述べます（図4）。

①お互いを理解する

お互いの強み・弱み、長所・短所を、右腕と理解し合い共有します。あくまで理解です。同意（賛成）したり、評価（良い悪いなど）したりすることは、次に述べる②を妨げる障害となる可能性が高いので注意してください。

②右腕の強み（得手）、持ち味を活かす

人はその強み（得手）や持ち味を活かされた方が、弱みや問題を指摘され改善を強いられる・促されるよりも、組織に高い生産性をもたらす傾向にあります。この傾向は近年のポジティブ心理学で明らかにされています。社長に弱み

があるように右腕にも弱みがあります。右腕に弱みの改善を強いることは、多くのケースで好ましい結果をもたらしません。

右腕の強みや持ち味を活かす。これを社長が右腕を「使う」際の原則とすべきです。これは、社長が右腕に弱みの改善を通じて、自身の期待に添えてもらいたいという「右腕に対する過剰な期待」を抱くことを抑制する効果もあります。過剰な期待は裏切られることが多く、右腕との信頼関係に大きな溝を生む要因になります。

③正直と誠実

正直とは「いつわりのないこと。かげひなたのないこと」です。誠実とは「真面目で真心がこもっていること」です。正直は、誠実さを構成する重要な要素の一つです。両者を区別して捉え、実践に務めることが信頼関係構築の基礎です。発言したことを「言っていない」と語り、やったことを「やっていない」と言い張る経営者は、確実に存在しています。このような社長は、右腕との信頼関係を築くことは無理なのです。

会社を脅かす危険な右腕

最後に、これまで記してきたことから視点を変え、右腕の負の側面について述べます。

「右腕は、社長（会社）の足もとをすくう人物になれる危険性を秘めている」との認識を、社長は持つ必要があります。例えば、次のような兆候はないでしょうか。

- ・社長は、「自社内の有能な社員」や「大事なお客様、重要な調達先」に関する情報を持たない
- ・社長に耳の痛い（社長が不快に感じる）フィードバックをする者が減った。いない
- ・社長は右腕にしか心を許せない
- ・右腕がいないと会社が回らない

このような兆しは、右腕が有能な右腕たる証でもあるのですが、一方で、右腕が社長（会社）の足をすくう危険性を持つ人物であることを示しているのかもしれない。

社長は右腕を育成・確保するにあたって、このような右腕のダークサイドについても十分認識する必要があります。