

営業力強化ニュース



—編集・発行—
 (株)日小田コンサルティング
 発行人
 日小田正人
 —連絡先—
 横浜市磯子区栗木
 1-15-20
 info@hioda.jp
 http://hioda.jp/
 TEL045-352-7650
 FAX045-352-7590

儲けのユニット

No.2(右腕)を育成し会社を成長させよ！

■会社の“成長”はNo.2にかかっている

会社の成長に必要なものは何だろうか？「ビジョン」「目標」「戦略」「戦術」「人材」「マネジメント」どれも不可欠であり、大切な要素だ。

では、会社を成長させるために必要なポジションは何だろうか？多くの経営者がNo.2と答える。その理由は簡単。「目標」「戦略」を社員に共有し、模範となって実行し、形にして成果を生み出すのはNo.2の責務である。

高校野球ファンなら周知の、神奈川の強豪の横浜高校。甲子園で春夏合わせ全国制覇5回、甲子園通算51勝の実績を持ち、この夏勇退した渡辺元智名監督にも、小倉清一郎という優秀なNo.2が存在した。「人間の渡辺」に対し「戦術面の小倉」として、戦術や技術の指導に責任を持ち渡辺監督を支え横浜高校野球部の成長を実現したのである。

■トップは“発展”を担い、No.2は“成長”を担う

会社の“発展”は外部環境（チャンス）が必要であり、それを可能にするのはトップの「先を読む力」と「決断力」にかかっている。

一方“成長”は、内部環境の充実、日常業務の処理能力向上や仕組みの改善、新システムの導入などがもたらす効率性と生産性のアップで可能となる。No.2がその努力を惜しまず、手堅い改良を確実に積み重ねているのといえないのでは、会社の成長力はまるで違う。

No.2のポストに誰を据えるか？重要かつ慎重な問題である。ときには、今のNo.2を降格させても優秀なNo.2を選び育てる必要がある。

■No.2の4つの種類

No.2は序列や肩書だけで決まるわけではない。ではNo.2にはどんな種類があるのか？

1. ポジシヨンの次にトップの次の人

トップに対する副社長、監督に対するヘッドコーチ、知事に対する副知事。役職とか序列の二番目にくる人。古参幹部だけでなく、抜擢された幹部も含む。ポストと実力が伴っているタイプ。

2. トップが自分の次に信頼している人

トップが信頼して相談し、その力を頼りにしている人。たとえば、「三国志」の英雄・劉備玄德が三顧の礼を持って迎えた軍師・諸葛孔明などである。軍師を現代風にいえば、戦略立案の外部ブレーン。

会社がピンチに陥った時、会計士や税理士、外部のコンサルタントに頼る場合など、序列よりも信頼と課題解決力で選ばれるタイプ。

3. トップの後継者

二代目、三代目。古参の幹部がいても、序列は無視してNo.2と見なされるタイプ。「序列で次の人」や「トップに信頼される人」の場合は実力もそれなりに備わっている。しかし、「跡継ぎ」の場合は必ずしもそうでない場合があり、お家騒動と会社の経営危機が存在する可能性がある。

4. メンバーが信頼・尊敬する人

実力と社員の尊敬を兼ね備えているタイプ。社員が「あの人の言うことは絶対聞く」という一目おかれる存在。存在感のあるベテラン社員や、ある領域に関して、その人の右に出る者はいない社員などである。

■No.2選び3つのポイント

これまでの実績や数字的な貢献度だけで選べないのがNo.2である。仕事能力だけで決めるのは危険であり、思わぬ失敗のもととなる。トップのタイプ、会社の成長度、組織の形態などを考慮してNo.2を選び、育成することが必要となる。No.2を育成するポイントは次の3つ。

1. トップと得意分野が異なっていること

トップと同じ技術畑出身だと競争意識が出てしまう。しかし、「技術と営業」「開発と営業」のように、得意分野が異なっていれば、足りない部分を補い合うことが可能となる。

2. 几帳面な人

トップが行うマネジメントに比べると、No.2のミドルマネジメントは細々とした調整が必要である。起こる問題を逃さず、一つひとつ課題を着実に解決する。そんな几帳面さがNo.2に求められる。

3. ヒューマンスキルが高い人

ミドルマネジメントを実行するNo.2は、下（部下）へ、右（他部門）へ、左（顧客や取引先）へ、トップの理念や方針を伝える役割、現場の情報をトップに報告する役割があるため、コミュニケーション能力や人間関係能力が高い人が向いている。

■平凡なNo.2を優秀なNo.2に変える

では、平凡なNo.2をどのように優秀なNo.2に変えればよいだろうか？

1. 「トップの考え」を伝える

どんな会社を作りたいか？会社の未来をどう思い描いているか？どんな目標を立てているか？将来はどんな事業を手掛けたいと思っているか？売りたい商品、作りたい商品、どんな社員になってもらいたいのか？どんなお客様と取引したいのか？「世のため」「社会のため」「人のため」に何ができるかという理念を共有し理解してもらおう必要がある。

2. No.2を信頼して権限を委譲する

会社が大きくなるとNo.2が必要になり、またNo.2がいなければ、会社は大きくなれない。中小企業の社長には一番難しいかもしれないが、会社にNo.2がいるということは、信頼して任せられる人がいるということである。ただし、任せると放任は違う。小まめに報告を求め、トップとして解決を行う。

3. No.2に惚れられるトップになる

No.2の心にトップに対する「この人のためなら」という思いを生じさせる。そのために、いつも心配し気にかかけ、No.2以上に情熱的に仕事に取り組み、惚れ込ませる存在であらねばならない。

No.2の育成は時間がかかり効果も見えにくい。その愚直な実践の継続が会社を成長させる原動力となる。No.2の育成こそ企業が成長する絶対条件だ！（代表取締役 日小田正人）