

ダメ経営人の特徴③現役/退役の基準

企業経営漫談士 岡野実空

「青年は恋愛を欲しがり、壮年は地位を欲しがり、老人は貪欲になって地位もカネも名誉も全て欲しがらる」は、フランスの哲学者・アランの箴言。かつての功労を盾に、トップの地位にしがみつくと老人。彼らに退場を宣告できず、その「老害」に苦しむ後輩たち。トップは、「退くときは自ら決する」のが常道ですが、実際は非常に難しいので、その退任基準は本来、役員会の例外なき内規とすべきものです。

ミドルの皆さんには少々先の話ですが、前回のコラムに登場した故扇谷正造氏の判定基準、「現役/非現役のメルクマール」を現代版にアレンジし、その見本としてお伝えします。

基準1: 簡潔な話(3分・30秒)

「テーブルスピーチを5分でまとめることができる」は、扇谷氏のいう現役続行基準の最初。しかしいま、多くの人を対象にした訓示や説明の制限時間は3分が限度。それは昔に比べ、社員の「ストレス耐性」?が、かなり落ちているからです。(このコラムも、それを前提に書いています)

また役員などと遭遇し、せつかくの機会になにかを訴えようという場合は、さらに短く30秒。これぞ、シリコンバレー発祥、乗り合わせた相手への「エレベーター・ピッチ」。いざというときのため、私たちに必要なのは、日常からの頭の整理。考えていること、誰かに伝えたいことなどを簡潔にまとめ、さらに「要は、〇〇です」と30秒に圧縮、「広告コピー」状にして頭の棚にしまっておくのです。

基準2: まとまった話(30分)

ひとつの「テーマ」を、他人にじっくり説明する単位時間は、いまも扇谷氏の時代と同じ30分。しかし氏の本意は、その中で、同じ内容が(無意識のうちに)繰り返されないことです。

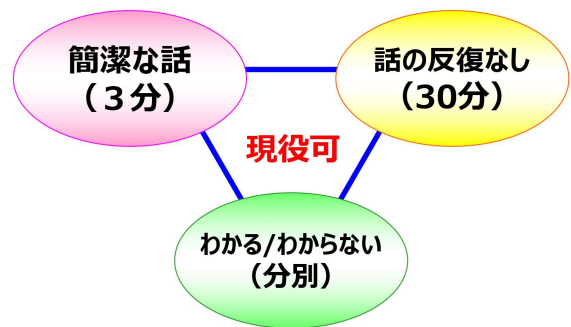
しかし講演などでテンションが上がると、とかく制御不能になりがち。そうなったら自ら身を引けということですが、そもそもそれを自覚できなくなるのが認知症。そのため、もしその症状が出たら、いち早く直言してくれるよう、予め周囲に頼んでおくしかありません。

このコラムも同様で、同じような内容の繰り返しが始まったら、直ちに停止しますのでご一報ください。(なに?もうすでに?!)

基準3: 分(ぶん)別の分(ぶん)別

氏の基準の白眉は、その3つ目。「相手の話を聞いて、ここまではわかっているが、ここからはわからない、という自分の知識と理解の限界を知る能力をもっていること」。換言すれば、その二つを「分(ぶん)別」できる「分(ぶん)別」です。

KM0-16 「現役/非現役」の境目



また私たちの「わかる」と「わからない」の間には、「わかったつもり」のことが多数存在します。特に、未経験の「わかった」ことは、ほとんどがその「つもり」。その後のさまざまな経験をつうじて、それらが「わかった」に転換していくのは、年齢を重ねる醍醐味ですが、さらに深く考えると、また「わからない」に逆戻りすることの繰り返しです。

その「わかっていない」という自覚による謙虚な言動を阻害するのが、地位や年齢の上昇。部下や後輩が「わかった」つもりやフリをして、質問もしなくなると、自分は何でも「わかっている」という「全能感」がメラメラと燃え上がり始めます。自分が「わかっていない」ことをわからず、他人に質問もしなくなったら、現役を退くタイミングなのです。

住友の発展に大きく貢献した初代総理事・広瀬幸平。彼が徐々に独裁者となり、晩節を汚した症状はまさしくそれ。その暴走を止め、さらなる財閥の発展に結びつけた中興の祖は、その甥の伊庭貞剛。その歴史的な名言は、住友だけでなく、すべての組織の会議室に掲げ、役員会や彼らが参加する会議の前に、必ず唱和すべきものです。

「事業の進歩発展に最も害するものは、青年の過失ではなくして、老人の跋扈(ばっこ)である」

2019年7月11日(初出平成30年3月12日) 実空

※古稀を前に運転免許返納済み!